

# La Rotación Laboral en Andalucía: causas y percepciones del abandono del puesto de trabajo

José Luis Córdoba Vaquero

joselucova@uoc.edu

Martín Sánchez Gómez

30 de Junio de 2023

Trabajo Final de Máster

---

Curso 2022/2023  
2º semestre

Uoo

## RESUMEN

El objetivo general de este proyecto nace del afán por conocer por qué la región de Andalucía tiene el Índice de Rotación Laboral más alto de toda España. Siguiendo el informe de Randstad, la causa más común es el abandono voluntario del puesto de trabajo por otras ofertas con mejores condiciones laborales. Es aquí donde surge nuestra pregunta de investigación: ¿por qué se produce el abandono voluntario del puesto de trabajo? Y en una intención por investigar cuáles son las causas de la toma de esta decisión, nos encontramos con una revisión de la literatura que recorre las bases teórico-analíticas del estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones hasta los registros bibliográficos más actuales sobre el tema objeto de estudio. Mediante un análisis cualitativo, cuya principal herramienta ha sido la entrevista en profundidad, hemos conocido algunas de las causas que han llevado a esta decisión. El motivo principal son malas praxis de las condiciones laborales, donde la carga de trabajo es muy elevada y el grado de conciliación entre la vida laboral y personal era nulo, lo que ha llevado a que los empleados prefieran un sueldo menor a cambio de mejores condiciones laborales.

**Palabras clave:** Condiciones Laborales, Fidelización del Talento, Rotación de personal, Abandono Voluntario del Puesto de Trabajo.

## ABSTRACT

The general objective of this project arises from the desire to understand why the region of Andalusia has the highest Labor Turnover Index in all of Spain. Following the Randstad report, the most common cause is the voluntary abandonment of the job for other offers with better working conditions. This is where our research question arises: why does voluntary job abandonment occur? And in an attempt to investigate the causes of this decision, we find a review of the literature that covers the theoretical-analytical foundations of the study of human behavior within organizations to the most current bibliographic records on the subject of study. Through a qualitative analysis, whose main tool has been the in-depth interview, we have learned about some of the causes that have led to this decision. The main reason is poor practices of working conditions, where the workload is very high and the degree of reconciliation between work and personal life was null, which has led employees to prefer a lower salary in exchange for better working conditions.

**Keywords:** Labor Conditions, Talent Loyalty, Staff Rotation, Voluntary Abandonment of the Job.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	2
2.1. A MODO DE CONTEXTUALIZACIÓN	2
2.2. ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL	3
2.2.1. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CONCEPTO «COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL»	3
2.2.2. LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS	4
2.2.2.1. TEÓRICOS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO	6
2.2.2.2. LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	9
2.3. LA DECISIÓN DE ABANDONO	11
3. OBJETIVOS DEL TRABAJO	14
4. MARCO METODOLÓGICO	15
4.1. TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN CUALITATIVAS	15
4.2. LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	15
4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	16
4.4. APLICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS	18
4.5. PROCESO DE ANÁLISIS	19
5. ANÁLISIS Y RESULTADOS	21
5.1. CONDICIONES LABORALES	21
5.1.1. CLIMA LABORAL	21
5.1.2. CARGA DE TRABAJO Y CONCILIACIÓN LABORAL Y FAMILIAR	23
5.1.3. ESTABILIDAD LABORAL Y DESARROLLO PROFESIONAL	27
5.1.4. REMUNERACIÓN	29
5.1.5. CONCLUSIONES GENERALES	31
5.2. DECISIÓN Y PROCESO DE ABANDONO	31
5.2.1. COMUNICACIÓN DE LA DECISIÓN CON SUS SUPERIORES	31
5.2.2. MOTIVACIÓN Y DESMOTIVACIÓN LABORAL	34

5.2.3. ADAPTACIÓN A LA NUEVA VIDA	35
5.2.4. CONCLUSIONES GENERALES	38
6. CONCLUSIONES FINALES	39
7. BIBLIOGRAFÍA	45
8. ANEXOS	49
8.1. ANEXO 1. GUIÓN ENTREVISTA	49

## 1. INTRODUCCIÓN

Andalucía es la comunidad autónoma española cuyo Índice de Rotación de Personal figura en el puesto más alto. Estos datos llevan a replantearnos si las empresas andaluzas tienen unas condiciones salubres dentro de la organización, las cuales garanticen la fidelización de los empleados en la empresa. Es aquí donde surge nuestro interés científico. El incremento del Índice de Rotación de Personal se debe a determinados factores como, por ejemplo, la temporalidad, el abandono voluntario del puesto de trabajo o los despidos masivos, entre otros. Este trabajo nace del interés por conocer una de las ramas que inciden en el aumento del Índice de Rotación de Personal: el abandono voluntario del puesto de trabajo.

Para investigar estos aspectos, hemos desarrollado dos objetivos específicos. Por un lado, conocer cuáles son las causas que llevan a esta decisión y, por otro lado, investigar cómo es el proceso real de abandono. Los datos resultantes serán de gran ayuda para la intervención pública y privada, para la planificación de políticas y prácticas de recursos humanos y para la actuación de profesionales de la intervención socio-laboral, desde el Trabajo Social, la Educación Social y la mediación, entre otras. Dar solución a estos problemas tiene que comenzar con un sólido y completo análisis de la realidad actual.

Nos hemos centrado, especialmente, en conocer cómo se originó dicha decisión, por ello, partiendo de la bibliografía existente, hemos conseguido estructurar los campos teórico-analíticos para adentrarnos en nuestro objeto de estudio. Así, los trabajos de la Escuela de Relaciones Humanas nos dan algunas pautas del desarrollo de la vida humana dentro de una organización. A su vez, nos ayuda a conocer el porqué se forja y termina asentándose la decisión de abandono. Se debe, principalmente, a un conjunto de factores que infieren en el aumento de la insatisfacción laboral. Para ello, nos hemos basado en diversas teorías que cimentaron el mundo de la empresa por dentro, como la Teoría Bifactorial de Herzberg, la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, la Teoría del Establecimiento de Metas de Locke y la Teoría de las Expectativas de Vroom, entre otras. Además, hemos realizado un recorrido por la literatura actual sobre las principales causas que llevan a que se termine materializando el deseo de abandono del trabajo. A pesar de aplicar una metodología de herramientas cualitativas con una muestra de 6 personas, debido a las limitaciones por tratarse de un trabajo académico, hemos podido realizar un exhaustivo análisis de todos los factores relevantes de este estudio.

Las principales conclusiones a las que hemos llegado es, entre otras, que las causas de abandono se deben, principalmente, a un cúmulo de malas prácticas, tales como un mal ambiente laboral (cuando se trata de la relación entre subordinados y responsables o jefes directos), una sobrecarga de trabajo, un bajo grado de conciliación y una remuneración que, en algunos casos, no cumple con las expectativas y estilo de vida de los entrevistados. Un aspecto reseñable es que estos prefieren un salario más bajo pero que cuenten con una mayor calidad de vida, lo que induce a replantearnos cuál será el direccionismo que está tomando la sociedad en cuanto a la concepción del trabajo, por lo que sería pertinente el desarrollo de nuevas investigaciones, a raíz de la nuestra, que resuelvan estas cuestiones, donde distintas disciplinas, como la sociología, la psicología y la antropología, vuelvan a trabajar de la mano para poder conocer este paradigma.

## 2. MARCO TEÓRICO

La decisión de abandono voluntario se forja en base a diversos factores. Con este marco teórico se pretende conocer todo el amplio corpus bibliográfico que nos encontramos dentro de este ámbito, para acercarnos, de este modo, al estudio de las prácticas empresariales que pueden llegar a incumbir a los departamentos de recursos humanos de cualquier empresa y sector.

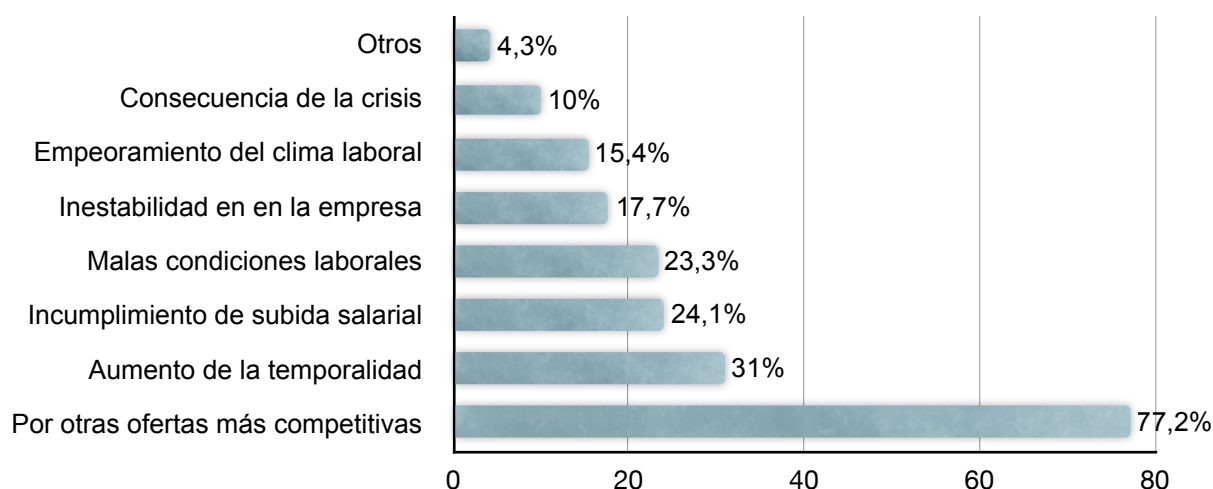
### 2.1. A MODO DE CONTEXTUALIZACIÓN

La tasa de temporalidad en España se situó en torno al 25,2% en 2021, muy por encima de la media europea de ese mismo año, la cual rondaba el 14,1%. Esto posiciona a España en ser uno de los países de la Unión Europea (27 países) con mayor tasa de temporalidad, lo cual, a su vez, incide en otros aspectos del mercado laboral, como es el caso del aumento del Índice de Rotación de Personal (en adelante, IRP), ya que, según el informe de Randstad publicado en noviembre de 2022, el IRP en España ronda una media de 17%, mientras que en otros países de la UE no llega al 10% (Randstad, 2022). Esto posiciona a España en el país de la UE con mayor incidencia en cuanto al IRP.

Si desglosamos los datos de España por comunidades autónomas, observamos que el IRP de Andalucía se sitúa en torno al 23,7%, siendo esta la cifra más alta de todas las comunidades autónomas (Randstad, 2022), por encima, incluso, de Melilla, cuya tasa de temporalidad es de 34,6%, la cual supera en 1,1 puntos porcentuales a la tasa de temporalidad de Andalucía, que ronda en torno al 33,5% (INE, 2022). Estos datos nos avanzan que el IRP no se configura, únicamente, en base a la temporalidad o precariedad laboral de una determinada región, sino que se dan diversos factores que propician dicho incremento, como, por ejemplo, la suspensión del contrato de trabajo, los despidos de personal o el abandono voluntario del puesto de trabajo.

Tomando en consideración los datos que se presentan en el informe de Randstad, podemos ver en el siguiente gráfico las causas por las que ha incrementado el IRP en los últimos 12 meses.

Gráfico 1. Causas del aumento de rotación en los últimos 12 meses (2022)



Fuente: Randstad Research.

Como vemos, la causa más común es el abandono voluntario de la empresa por otras que ofrecen mejores condiciones laborales. Ante esto, cabría replantearnos si, realmente, las empresas están implementando prácticas de recursos humanos que aboguen por el cuidado y fidelización de sus empleados y cuáles son los motivos que hay detrás de dicha decisión de abandono.

Es aquí, por tanto, donde empieza el interés del presente trabajo, con el fin de profundizar en las causas internas y externas que han llevado a los empleados a abandonar su puesto de trabajo. Este análisis servirá de gran ayuda para que las empresas conozcan qué prácticas son favorables para sus empleados y cómo pueden implementarlas dentro de su estructura organizativa.

## **2.2. ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL**

Las teorías y enfoques teóricos del mundo de la empresa son diversos e interdisciplinarios. El corpus bibliográfico que concierne a la estructura interna de la empresa comienza a surgir en la década de 1920, con la Escuela de las Relaciones Humanas, cuando disciplinas como la sociología, la psicología y la antropología, entre otras, se complementan dentro del paradigma empresarial, prestando atención a los comportamientos humanos que se dan dentro de una empresa. Esto sentó las bases teórico-analíticas para el posterior desarrollo de teorías que actualmente conforman lo que conocemos como «Comportamiento organizacional».

Estas bases ayudan a entender cómo se estructura la empresa desde perspectivas sociológicas y antropológicas. Trabajos que se han dedicado a investigar estos campos de estudio ponen de manifiesto que según el tipo de interacción humana dentro de la empresa puede ser un factor impulsor de la productividad laboral. Es decir, una empresa que salvaguarde el bienestar de sus empleados, incentiva estímulos adyacentes como, por ejemplo, la productividad, la eficiencia, el compromiso y la satisfacción de los empleados, suponiendo un mayor crecimiento y posicionamiento de la empresa. De hecho, muchas empresas globales están implementando estos modelos de gestión de personal.

A continuación, nos adentraremos a explorar los marcos teóricos y analíticos existentes desde el inicio de estas teorías hasta los trabajos actuales más cercanos a nuestro tema de estudio.

### **2.2.1. Aproximación teórica al concepto «Comportamiento Organizacional»**

Los primeros relatos que estructuran al «Comportamiento Organizacional» como campo de estudio se remontan a principios del siglo XX, cuando muchos autores comenzaron a percibir la importancia de la interacción humana como un incentivo en la productividad y en la eficiencia de los empleados dentro del entorno laboral (Robbins & Judge, 2017).

En la década de 1960 el Comportamiento Organizacional empezó a consolidarse como una disciplina académica independiente. Uno de los pioneros en el estudio y análisis del comportamiento humano dentro de las organizaciones fue el psicólogo Kurt Lewin, cuyo método se centró en conocer las dinámicas grupales, el liderazgo y la estructura organizacional. Sin embargo, para esta época no existió una definición académica que indicara detalladamente qué era el concepto «Comportamiento Organizacional», ya que este campo de estudio fue emergiendo gradualmente



a partir de la convergencia de varias disciplinas y enfoques, por lo que, en realidad, se llegó a estructurar metódicamente dicho concepto como disciplina, pero no se llegó a definir desde un enfoque teórico-académico. Así empezaron a tomar relevancia los trabajos sobre las condiciones laborales de Hawthorne (1924-1932), la teoría de las necesidades humanas de Maslow (1943), la teoría bifactorial de Herzberg (1959) y las teorías X e Y de McGregor en la década de 1960. También surgirían otros enfoques y análisis que terminarían de cimentar las bases teórico-analíticas de este concepto, con el surgimiento de la teoría de las expectativas de Vroom (1964) y la Teoría del Establecimiento de Metas de Locke (1960).

El libro de John W. Newstrom y Keith Davis (1964, citado en Sujarwo et al., 2018) “*Organizational Behavior: Human Behavior at Work*” es una de las primeras publicaciones que introducían el concepto «Comportamiento Organizacional» en su título, lo que ayudó a popularizarlo en el ámbito académico. En este trabajo se definió desde una primera perspectiva como “el estudio y la aplicación de conocimientos sobre cómo las personas, los individuos y los grupos actúan en las organizaciones” (Newstrom y Davis, 1964). Esta puntualización compone los cimientos de la definición actual. A lo largo de los años, el significado de «Comportamiento Organizacional» ha ido evolucionando y se ha refinado a medida que los investigadores iban desarrollando nuevas teorías y enfoques. Con esto, contemplamos que el Comportamiento Organizacional puede ser considerado como la matriz de distintos aspectos que inciden sobre el estudio de la interacción humana dentro de las organizaciones. Esta es una de las acepciones más extendidas, pues las aproximaciones conceptuales actuales de muchos teóricos coinciden en que existen determinados factores lo suficientemente relevantes a la hora de profundizar en el Comportamiento Organizacional como objeto de estudio, para comprender y darle una explicación, desde el ámbito teórico-académico y analítico, a las actitudes de los empleados dentro de las organizaciones, con el objetivo de investigar cómo afectan al rendimiento de estos dentro de la empresa (Colquitt et al., 2019; McShane & Von Glinow, 2015; Robbins & Judge, 2017).

Por tanto, vemos que el concepto no se definió inicialmente con un marco teórico, sino que fueron diversos los campos analíticos de distintas disciplinas los que se encargaron de estructurar las bases del Comportamiento Organizacional mediante distintas técnicas y estudios. A continuación, veremos una revisión de la literatura desde sus inicios hasta la actualidad, conociendo los principales enfoques que contribuyeron a la estructuración del Comportamiento Organizacional tal y como lo conocemos a día de hoy.

### **2.2.2. La Escuela de las Relaciones Humanas**

Los estudios de Hawthorne desde 1924 hasta 1932 se centran en conocer cómo diversas variables afectan al rendimiento de los empleados. Se focaliza en las condiciones de trabajo (horas trabajadas, salario, etc.), concluyendo que estas no solo afectan a la productividad de los empleados, sino también a otros aspectos relevantes, como, por ejemplo, al grado de satisfacción con el puesto de trabajo o al compromiso con la empresa. También se observó que la atención y el interés mostrados hacia la actividad de los empleados tenían un impacto significativo en su desempeño, independientemente de las condiciones de trabajo. Estos hallazgos llevaron a la

conclusión de que los factores sociales y emocionales eran cruciales para entender y mejorar los aspectos del comportamiento organizacional.

Las condiciones de trabajo dependen de diversos factores que van desde la motivación hasta la infraestructura de la empresa. Tanto es así que la bibliografía que se ha encargado de analizar la información recogida sobre este tema apunta a que cualquier estímulo percibido en el trabajo puede llegar a afectar a la productividad y rendimiento de los empleados. Distintos análisis entre diferentes entornos de trabajo atribuyen un mayor rendimiento a aquellos entornos donde las condiciones de trabajo son adecuadas (fomentando la motivación, ofreciendo distintos recursos a los empleados y teniendo una buena infraestructura). De hecho, las oficinas con un entorno ergonómico y una disposición espacial bien diseñada, pueden reducir los problemas de salud y aumentar la productividad y satisfacción laboral (Croon et al., 2005). El estudio experimental de Knight y Haslam en 2010 investiga el impacto de diferentes estrategias de gestión del espacio de trabajo en el bienestar y la productividad de los empleados, examinando tres tipos de oficinas: lean (espacios de trabajo minimalistas y funcionales), enriquecidas (espacios de trabajo decorados y personalizados) y empoderadas (espacios de trabajo en los que los empleados tienen control sobre la decoración y el diseño), concluyendo que los empleados de las oficinas enriquecidas y empoderadas experimentan mayores niveles de bienestar y productividad, ya que cuentan con más estímulos que aquellos que trabajan en oficinas lean (Knight & Haslam, 2010). Incluso, hay una estrecha relación con otros aspectos de la organización, y es que diversas variables de infraestructura también influyen en la productividad. Las oficinas con grandes ventanas, agradables vistas, buena calidad del aire, el grado de iluminación o de ruido, entre otros factores, reducen el malestar emocional dentro del entorno de trabajo y aumentan la productividad (Aries et al., 2010). Por tanto, vemos que no solo influyen aspectos internos de la estructura de la organización, sino que también interfiere el entorno físico donde se sitúe dicha organización.

Otra gran parte de la bibliografía se inclina en la satisfacción laboral de los empleados como estímulo en el bienestar y la productividad. Un buen clima laboral, alto grado de estabilidad, oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, comunicación efectiva, apoyo y retroalimentación (o *feedback*) por parte de los responsables, así como la conciliación, la participación en la toma de decisiones, el reconocimiento y recompensas, el control y la responsabilidad, entre otros, son aspectos salubres dentro de una organización y, además, han sido considerados por un gran campo bibliográfico como buenas prácticas empresariales hacia los empleados y, por ende, buenas condiciones laborales (Böckerman & Ilmakunnas, 2012; Grawitch et al., 2007). Asimismo, esto también influye en la mejora de la salud mental y física de los empleados. Las buenas prácticas de recursos humanos son las que se encargan de diseñar y ejecutar dichas condiciones laborales y trasladarlas a los empleados. Esto repercute positivamente en la productividad y, por lo tanto, es beneficioso, tanto para los empleados como para las organizaciones (Grawitch et al., 2007; Green, 2009).

Sin embargo, algunos aspectos de las condiciones laborales se vieron constantemente alteradas en el año 2020, cuando tuvo lugar uno de los marcos sociosanitarios más significativos a los que se ha enfrentado el planeta, desatado por la pandemia producida por la COVID-19. Durante el período de confinamiento se sustentaron servicios esenciales, tales como los relacionados con el

sector alimentario, servicios sanitarios y servicios de transporte, mientras que los demás sectores se vieron obligados a tener que adaptarse al teletrabajo (Quintana-Gutiérrez et al., 2022). Sin embargo, para aquellos sectores en los que no se permitía dicha adaptación se optó por el cese temporal de la actividad laboral y, en algunos casos, se recurrió al despido de empleados, afectando principalmente a trabajadores temporales, autónomos, empleados de pequeñas empresas y jóvenes (Ocaña et al., 2020). Además de estos, otros factores de estrés, como la adaptación a las nuevas tecnologías, la falta de flexibilidad horaria o la sobrecarga de trabajo, entre otros, también incidieron negativamente en la salud mental de los trabajadores (Hamouche, 2020). Este nuevo paradigma pone de manifiesto una revisión de las prácticas de recursos humanos de muchas empresas de diferentes sectores, ya que ciertas alteraciones en las condiciones laborales permanecen hasta día de hoy, como es el aumento del trabajo híbrido o teletrabajo (Ahrendt et al., 2020; Brynjolfsson et al., 2020). Por tanto, también cabe destacar la relevancia de las condiciones de trabajo para dicha modalidad, ya que forma parte del entorno actual de trabajo.

El campo teórico revisado en este paradigma nos muestra, por tanto, la consideración de determinados aspectos que inciden en el bienestar de los empleados, desde la infraestructura de la organización hasta las prácticas salubres en cualquier modalidad de trabajo (presencial, híbrido o remoto).

#### **2.2.2.1. Teóricos del comportamiento humano**

Basándose en los estudios de Hawthorne, los teóricos de la Escuela de Relaciones Humanas comenzaron sus análisis desde dos líneas de investigación complementarias.

Por un lado, la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow (1943) introdujo el campo metódico complementario con el apartado anterior, y es que esta teoría se centra en la idea de que los seres humanos tienen un conjunto de necesidades que deben ser cubiertas para alcanzar un estado de autorrealización y bienestar propio. Establece unas necesidades básicas que son el sustento de todo ser humano y otras necesidades más emocionales a cubrir. Son estas segundas las que pueden estimular la determinación del bienestar subjetivo de las personas. Entre ellas, encontramos las necesidades fisiológicas (respiración, alimentación, descanso, etc.), las necesidades de seguridad (financiera, salud, peligros, etc.), las necesidades sociales (afecto, pertenencia, aceptación social, etc.), las necesidades de estima (reconocimiento, confianza en uno mismo, el logro, status, etc.) y las necesidades de autorrealización (donde las personas aspiran a alcanzar su mayor potencial y desarrollarse completamente como individuos). La pretensión por cubrir estas necesidades es la que mantiene motivado al ser humano dentro de un sistema, en este caso, en el desarrollo de su actividad laboral. De hecho, podemos ver que esta teoría se complementa con la Teoría del Establecimiento de Metas que desarrolló Locke en 1960, ya que incide en las fuentes de motivación externas a través del establecimiento de objetivos. La teoría sostiene que las metas claras y bien definidas funcionan como un estímulo necesario para realizar la acción, y que cuanto más específicas y desafiantes sean, mayor será el grado de motivación que tendrán los trabajadores para alcanzarlas. Esta teoría la veremos más desarrollada conforme nos vayamos introduciendo en el análisis del trabajo y, por ende, profundizando en los aspectos que pretendemos investigar con el mismo.

Continuando por una línea similar, la teoría más pionera en analizar los aspectos que inciden en la satisfacción o insatisfacción laboral es la Teoría Bifactorial de Herzberg (1959), la cual infiere en conocer y distinguir cuáles son los factores motivacionales y de higiene de las organizaciones, y cómo estos pueden incidir en el grado de satisfacción con la actividad laboral y con la empresa donde se desarrolle. Conocer estos aspectos pueden determinar el nivel de compromiso de los empleados con la empresa y su productividad y rendimiento. También ayudan a prevenir el abandono voluntario del puesto de trabajo por otros que ofrezcan mejores condiciones. La teoría parte de la premisa distintiva entre los factores que pueden incentivar la satisfacción laboral y los factores que pueden generar insatisfacción laboral. Según Herzberg, la satisfacción en el trabajo está impulsada por factores motivacionales (aquellos relacionados con la naturaleza del trabajo, como el reconocimiento y recompensa, realización, el logro, desarrollo de carrera, etc. Su ausencia no produce insatisfacción, pero sí una falta de satisfacción), mientras que la insatisfacción laboral está influenciada principalmente por factores de higiene (son los que dependen del entorno laboral y condiciones de trabajo, como el salario, relaciones con compañeros y supervisores, seguridad laboral, etc. La ausencia de estos factores sí que causan insatisfacción laboral).

Esta teoría inspiró otros campos metódicos posteriores, como la Teoría de las Expectativas desarrollada por Vroom en 1964, la cual se centra en la relación entre las expectativas individuales, la motivación y el desempeño laboral. Este enfoque sugiere que las personas se sienten motivadas realizando un esfuerzo cuando consideran que dicho esfuerzo proporcionará unos resultados y recompensas competentes, valiosas y deseables. Por ello, se divide en tres factores clave: la expectativa (grado en el que el empleado estima que su esfuerzo llevará a un buen rendimiento o productividad), la instrumentalidad (el grado en el que el empleado considera que un buen desempeño llevará a los resultados esperados o deseados) y la valencia (el valor que el empleado atribuye a la recompensa o resultados finales). Según Vroom, para mantener la motivación laboral, los tres componentes deben estar en un nivel alto, esto estimula la motivación y el grado en el que el empleado se siente comprometido con su empleo y con la empresa. No obstante, una de las críticas que más ha recibido este enfoque es debido a centrarse demasiado en los aspectos más individualistas de la organización, sin distinguir la importancia del establecimiento de una comunidad o colectividad dentro del ámbito laboral.

Como vemos, todas las teorías han subrayado la importancia de abordar las necesidades emocionales y sociales de los empleados, con el fin de lograr una mayor motivación y satisfacción laboral (Deci et al., 1999; Grant, 2008; Latham & Pinder, 2005).

Para este punto, es relevante tener presente la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan, la cual surge en la década de 1970. Esta teoría se centra en comprender los factores que determinan la motivación y cómo esta puede influir en el comportamiento y bienestar de las personas. El enfoque de Deci y Ryan propone distintos tipos de motivación, que varían en función del grado en el que las personas se sienten con mayor autonomía o, por el contrario, bajo un control. Es lo que asocian a la motivación intrínseca y a la motivación extrínseca. La diferencia entre ambos tipos de motivación recae en que la primera es la forma autónoma de motivación, es decir, ocurre cuando las personas realizan actividades porque encuentran el proceso interesante, agradable o satisfactorio. Este tipo de motivación incide en un mayor compromiso con la actividad y aumenta

el bienestar. En cambio, la motivación extrínseca se refiere a la realización de actividades debido a factores externos, ya sean recompensas, castigos o presiones dentro del marco laboral, lo cual puede incentivar el descontento y la falta de compromiso.

Este enfoque también destaca la importancia de satisfacer tres de las necesidades psicológicas básicas para el bienestar y la motivación humana: la autonomía, las competencias y las relaciones (Van den Broeck et al., 2016).

1. La autonomía se refiere a la necesidad de experimentar un sentido de elección y control en las acciones y decisiones que se toman en la actividad laboral. Esto es, que los empleados tienen la potestad y garantía de poder decidir, lo cual puede incentivar su propia influencia en sus proyectos y esto, dentro del ámbito laboral, conlleva la satisfacción.
2. La competencia es la necesidad de sentirse efectivo y capaz en la realización de tareas y en los retos y desafíos que puedan surgir. Los empleados que experimentan un alto nivel de competencia en su trabajo sienten que tienen las habilidades y recursos necesarios para enfrentar y superar los desafíos laborales, ayudando a mantener la motivación y el compromiso.
3. Las relaciones vienen de la necesidad humana de establecer y mantener conexiones con otras personas. Dentro del marco laboral, dichas conexiones se establecen con los compañeros de trabajo. Para que estas relaciones incentiven la motivación y la satisfacción de los empleados, tienen que ser saludables, es decir, que haya una cultura organizacional efectiva, a través de una buena comunicación, *feedback*, reconocimiento y buen clima laboral. De este modo, los empleados se sienten más apoyados y valorados en su trabajo, lo que, a su vez, contribuye a su bienestar emocional y, por ende, a su productividad y rendimiento.

Otra parte de la bibliografía considera algunos aspectos demográficos en sus análisis. A la hora de la elaboración de una estrategia de motivación y fidelización de los empleados, las empresas deben tener en consideración la distinción por género, ya que, según estudios, las mujeres atribuyen mayor importancia a unas condiciones laborales que garanticen una conciliación familiar y laboral efectiva y una flexibilidad horaria, mientras que los hombres abogan por el reconocimiento, los logros y las oportunidades de promoción (Banihani et al., 2013). Asimismo, también debe ser pertinente la perspectiva generacional, puesto que las generaciones más jóvenes tienden a sentirse más motivados con factores como el tiempo libre y la flexibilidad en el trabajo, mientras que las generaciones de mayor edad suelen experimentar mayor grado de motivación y satisfacción con factores como la remuneración, el sentido de logro y autorrealización personal (Twenge et al., 2010).

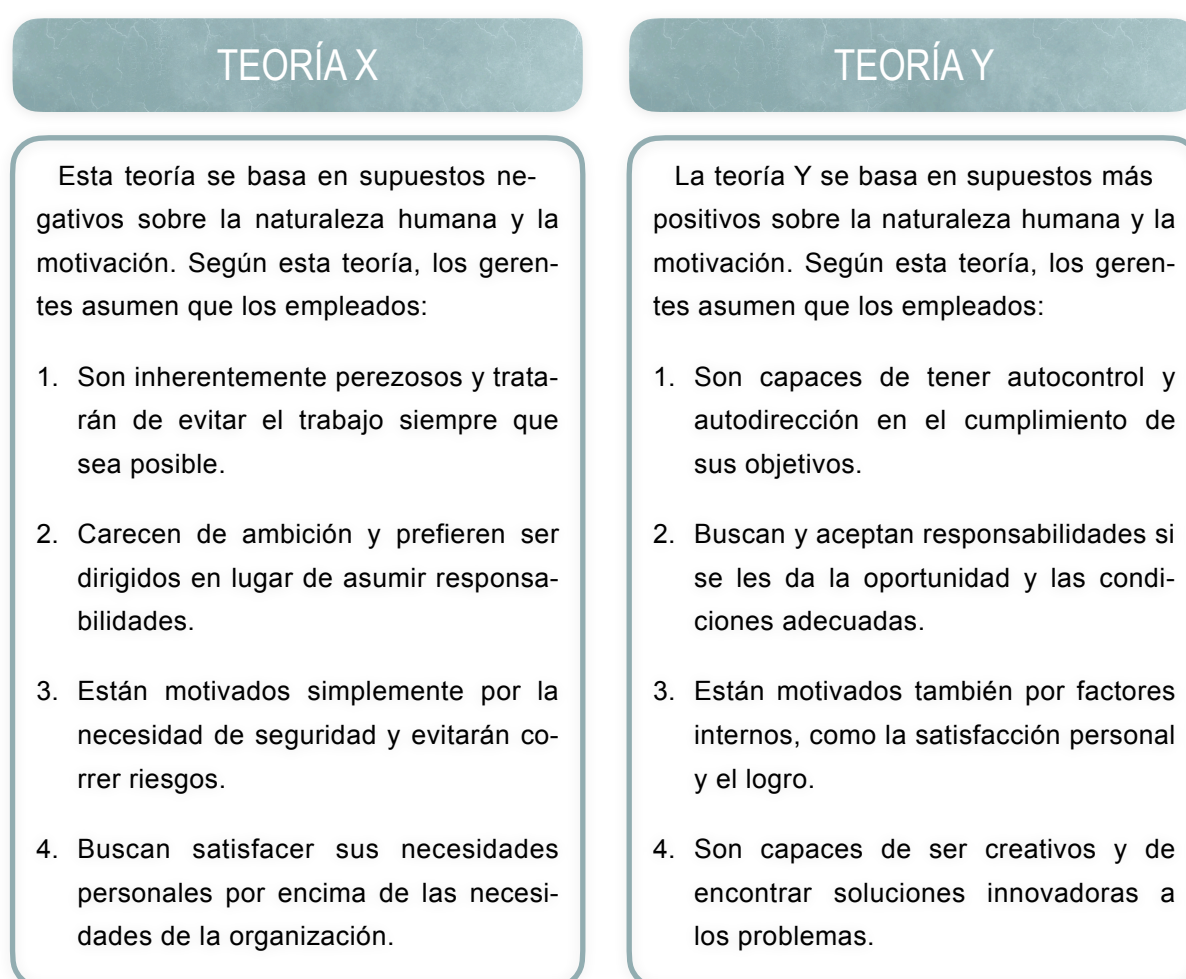
Para terminar, es posible observar cómo las teorías iniciales de la Escuela de las Relaciones Humanas siguen siendo relevantes en la actualidad. Esto se debe a que estas teorías iniciales fueron los primeros cimientos académico-metódicos del comportamiento humano dentro de las organizaciones. De hecho, gran parte del corpus bibliográfico actual enfocado en campos de estudio más específicos, también parten de las teorías pioneras surgidas de la Escuela de Relaciones Humanas.

### 2.2.2.2. Liderazgo y comunicación organizacional

Otro de los hallazgos de la Escuela de Relaciones Humanas tiene que ver con el liderazgo y la comunicación en las organizaciones. Uno de los enfoques más precisos de esta, viene con la Teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor en la década de 1960. Estas enfatizaron la importancia de un liderazgo participativo, es decir, aquel donde los líderes involucran a los empleados en determinados aspectos, como la toma de decisiones, garantizar una comunicación abierta y fluida o la valoración de la diversidad de ideas, entre otros, además de considerar otras variables como el grado de empatía, la escucha activa y la atención a las necesidades y preocupaciones de los empleados.

No obstante, estas teorías tienen dos enfoques contrapuestos sobre la naturaleza humana y la motivación en el lugar de trabajo. McGregor presentó estas teorías como una manera de explicar cómo influían sobre los empleados distintos tipos de liderazgo y la forma en la que se gestiona a la comunidad organizacional.

Figura 1. Aspectos distintivos entre la Teoría X y la Teoría Y de McGregor.



Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, los gerentes que adoptan la posición nombrada en la Teoría X tienden a aplicar un estilo de liderazgo autoritario, imponiendo reglas estrictas, supervisión cercana y control

sobre los empleados, los cuales son dirigidos y controlados para cumplir con los objetivos de la empresa, siendo recompensados o castigados según su desempeño. En cambio, aquellos gerentes que adoptan un modelo de liderazgo basado en la Teoría Y, tienden a aplicar un liderazgo participativo, permitiendo que los empleados puedan participar en la toma de decisiones y pueden asumir responsabilidades. Siguiendo esta dinámica, los líderes se enfocan, principalmente, en crear un ambiente de trabajo enriquecedor y de apoyo que fomente la motivación intrínseca y el desarrollo personal y profesional de los empleados (McGregor, 1960).

Trabajos más recientes han investigado las consecuencias directas que generan estos tipos de liderazgo, concluyendo que un liderazgo más participativo está más relacionado también con el compromiso de los empleados dentro de la empresa, un alto rendimiento y productividad, y una mejor organización (Mester et al., 2003). Este estilo de liderazgo, a su vez, es democrático, es decir, el líder busca la opinión y consenso de los empleados antes de la toma de decisiones, lo cual fomenta la participación y, por ende, la motivación. Está asociado también con una mayor satisfacción laboral.

Aunque el liderazgo participativo no es el único que garantiza buenos resultados, la capacidad de fomentar un buen ambiente de trabajo donde los empleados se sientan apoyados y valorados o el establecimiento de relaciones sólidas de confianza entre responsables y empleados también son elementos que palian la decisión de abandono (Giallonardo et al., 2010), en parte, porque se dan condiciones que generan un sentimiento de pertenencia a un lugar, en este caso, a la empresa. Por ello, los líderes deben fomentar estímulos que facilitan aquello que aumenta la fidelización de los empleados dentro de la empresa, como por ejemplo, entre otras, tener cierto grado de influencia, siendo modelos a seguir y teniendo altos estándares éticos y morales, cuyas acciones son coherentes con sus valores; deben fomentar la motivación, inspirando a los empleados a alcanzar cada vez objetivos más ambiciosos; estimular la capacidad intelectual propia y ajena, estimulando las condiciones para llegar a soluciones innovadoras; tener un trato personalizado, es decir, prestar atención a las necesidades y preocupaciones de cada empleado, brindando orientación y apoyo (Bass & Riggio, 2006).

Varios estudios señalan que el sentido del humor por parte del líder puede ser determinante en la fidelización y compromiso de los empleados, ya que se percibe como un aspecto que reduce la distancia social entre los líderes y los empleados, además de proporcionar un mayor grado de confianza afectiva entre ambos. Esto ayudará a aliviar las tensiones y reducir las situaciones de estrés en el lugar de trabajo, además de facilitar una comunicación abierta y una escucha activa, así como el intercambio de ideas. Todo esto supone un mejor clima laboral (Kim et al., 2016).

Por tanto, partiendo de las teorías de McGregor, una gran parte de la bibliografía aboga por un liderazgo más inclinado hacia la Teoría Y, ya que este fomenta aspectos relevantes en el crecimiento de la empresa.

De todo lo expuesto hasta ahora vemos que la satisfacción laboral es un elemento crucial en el desarrollo de la empresa, lo que implica que la organización deba saber gestionar determinados aspectos que logren esa satisfacción y bienestar de los empleados, para garantizar su crecimiento. Un buen ambiente de trabajo y confianza entre los supervisores y los trabajadores influye en

la satisfacción laboral y en el aumento del grado de compromiso de los empleados con la organización, paliando así que se genere una decisión de abandono del puesto de trabajo.

### 2.3. LA DECISIÓN DE ABANDONO

Una vez revisados los aspectos capaces de paliar la decisión de abandono, cabe replantearnos cuáles son los factores que sí pueden inducir a que se produzca dicha decisión. Existen varios enfoques teóricos que abordan esta temática. Algunas de las teorías más destacadas son:

La Teoría de la Rotación de Personal de March y Simon (1958), centrada en la idea de que la decisión de abandonar un puesto de trabajo está influenciada por la comparación entre las expectativas individuales y la percepción de las condiciones actuales de trabajo. Siguiendo esta teoría, los empleados decidirán abandonar su puesto de trabajo si las alternativas disponibles son percibidas más atractivas en calidad de una mayor satisfacción laboral, mejores oportunidades de desarrollo, buenas condiciones laborales y una remuneración que cumple sus expectativas, entre otros factores.

La Teoría de Costos y Beneficios de Hulin (1991) sugiere que los empleados evalúan los costos y beneficios de permanecer en su puesto de trabajo actual, comparándolo con otras oportunidades alternativas. Si los costos de permanecer en el trabajo generan grandes cuotas de insatisfacción, estrés o falta de oportunidades, entre otras, es más probable que no se perciba un balance con los beneficios que recibe (salario, seguridad, estabilidad, etc.), lo que induce a que se genere una decisión inclinada hacia el abandono del puesto de trabajo.

El Modelo de Desgaste de Mobley (1977), en cambio, examina los aspectos psicológicos que conducen a la decisión de abandonar el puesto de trabajo. Según el autor, la insatisfacción laboral es el principal impulsor del desgaste laboral, lo que, a su vez, conlleva a la intención de abandonar el puesto de trabajo y, finalmente, a la ejecución de la decisión. Este enfoque sugiere que las intervenciones organizacionales para paliar la insatisfacción pueden disminuir, en una mayoría, la rotación laboral.

La Teoría de la Equidad de Adams (1965) se focaliza en la comparación de insumos y resultados de sus compañeros de trabajo. Prácticamente si los empleados perciben una falta de equidad, es decir, menos recompensas en relación con sus insumos que otros empleados, hay más probabilidad de que abandonen el puesto de trabajo en busca de oportunidades más equitativas.

Por último, la Teoría del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991) defiende que el compromiso organizacional influye en la decisión de abandono del trabajo. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo (sentimientos positivos hacia la empresa) y un compromiso normativo (sentido de obligación hacia la organización) tienen menor probabilidad de abandonar el trabajo que aquellos con un compromiso continuo (basado en los costos que hemos mencionado anteriormente).

Estas teorías ofrecen diferentes perspectivas sobre la decisión de abandonar el puesto de trabajo y son útiles para comprender las razones subyacentes a la rotación de personal (Velandro Rodríguez, 2004).



Tett y Meyer (2006) realizan un metaanálisis de cuatro variables: la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la intención de abandono y la acción de abandono. Los resultados de este estudio sugieren que hay una relación inversa entre la satisfacción y la intención de abandono, pues cuanto mayor es la satisfacción menor el grado de intención de abandono, mientras que existe una relación directa entre la intención de abandono y la acción de abandono, pues cuanto más alta es la intención de abandonar el puesto de trabajo, más alta es también la probabilidad de abandonar el trabajo (Tett & Meyer, 2006). Este estudio destaca la importancia de comprender las relaciones entre estas variables para abordar de manera eficaz la rotación de empleados en las organizaciones. Al identificar factores clave como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional que influyen en la intención de rotación y la rotación real, los gerentes y profesionales de recursos humanos pueden diseñar e implementar políticas que cubran estos aspectos y, en consecuencia, reducir taxativamente la rotación de empleados.

Asimismo, otros factores también influyen en la decisión voluntaria de abandonar el puesto de trabajo. Según el trabajo de Griffeth, Hom y Gaertner (2000) estos factores son:

1. El apoyo organizacional percibido, referido a la medida en que los empleados sienten que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. Un bajo apoyo organizacional percibido puede llevar a los empleados a sentirse menos valorados y, en consecuencia, aumentar la probabilidad de que estos abandonen la organización.
2. Las oportunidades de promoción son otro de los factores que aumentan la rotación laboral, pues una baja percepción de oportunidades y desarrollo profesional dentro de una empresa puede hacer que los empleados busquen oportunidades de crecimiento fuera de esta.
3. El estrés laboral es un incentivo bastante importante a la hora de fidelizar a los empleados, pues un alto nivel de estrés que se mantenga constante, va a suponer un aumento mayor de probabilidad de abandono voluntario del puesto de trabajo hacia otras organizaciones donde se palien estos efectos. De hecho, sigue siendo una de las causas de mayor abandono. Generalmente, el estrés laboral surge de una carga elevada de trabajo y responsabilidades, lo que puede inducir, en ocasiones, a la somatización física de síntomas de malestar (dolor de cabeza, falta de sueño, presión arterial, malestar general, etc.).
4. El desempeño laboral se debe mantener constante, pues un bajo desempeño puede tener consecuencias más propensas al abandono de la empresa, debido a la falta de la motivación, satisfacción y reconocimiento.
5. Uno de los datos demográficos más relevantes en el análisis de la rotación laboral es la edad, pues, generalmente, los trabajadores más jóvenes pueden ser más propensos a explorar nuevas oportunidades y cambiar de empleo con más frecuencia que los trabajadores de mayor edad, dado que buscan crecer personal y profesionalmente.

La decisión de abandono viene dada, entre otras causas, por factores que influyen en el nivel de motivación y compromiso, por lo que las empresas y los departamentos de recursos humanos de estas, deben tener planes de desarrollo que promuevan y se involucren en estos aspectos. Es

aquí donde vuelve a recaer una gran parte de este trabajo, dado que otros trabajos se han encargado de recopilar información e investigar acerca de las prácticas de recursos humanos de las pequeñas empresas o pymes españolas. Estas, se ven influenciadas por las prácticas culturales, económicas y de legalidad de la región en la que desarrolle su actividad (Lozano-Reina & Sánchez-Marín, 2019). De hecho, el trabajo de Lozano-Reina y Sánchez Marín (2009) se centra en conocer cómo se aplica el modelo AMO (por sus siglas en inglés, Abilities-Motivation-Opportunities -habilidades, motivación y oportunidad-) en las pymes. Este modelo se basa en analizar el desempeño y rendimiento de los trabajadores de una organización o empresa, y cómo este se puede mejorar a través de las prácticas de recursos humanos que se centren en desarrollar las habilidades de los empleados, aumentar el nivel de motivación con la actividad laboral y brinden oportunidades de desarrollo y formación para contribuir en la organización. Una de las conclusiones a las que se ha llegado en este trabajo ha sido que los trabajadores presentan un mayor desempeño siempre que las condiciones laborales y prácticas de recursos humanos se acerquen más a este modelo.

Esta es una de las razones por las cuales el departamento de recursos humanos es importante en la empresa, ya que es el encargado de implementar estos enfoques y modelos. Además, también se le encomienda conocer las tendencias globales de dirección y gestión de personas, ya que es el único departamento de la empresa capaz de profundizar en los aspectos motivacionales y en las aspiraciones de los empleados. De este modo, se podrán implementar prácticas adaptadas al contexto de la organización. Es por ello que este punto también debe ser considerado en nuestro análisis, ya que nos ayuda a explorar las funciones de los departamentos de recursos humanos de las empresas españolas, sobre todo, si en la región de Andalucía siguen prácticas de cuidado y desarrollo o, si por el contrario, abogan por unas prácticas más jerarquizadas y conservadoras.

En definitiva, la decisión de abandono no solo está ligada a las condiciones laborales, sino también a las prácticas de recursos humanos que tenga la empresa, donde influyen aspectos como factores motivacionales, el nivel de compromiso, el sentimiento de pertenencia a una comunidad, etc. Por ello, es pertinente conocer cómo actúa el departamento ante determinadas situaciones y conflictos que tengan los empleados entre ellos y con la empresa. Cabe destacar que, tras todo lo expuesto, unas buenas prácticas de recursos humanos ayudan a garantizar un mayor compromiso con la empresa u organización, por lo que baja la intención de abandonar la empresa. En el análisis de este trabajo, contemplaremos cómo se da esta situación y su porqué.

### 3. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Trabajos precedentes ya se han encargado de investigar cuáles las principales causas de abandono voluntario del puesto de trabajo; no obstante, en la región de Andalucía no existe gran registro de información sobre este tema, por lo que el objetivo principal del presente proyecto es averiguar cuáles son las principales causas que influyen en la decisión voluntaria de abandono del trabajo en Andalucía.

Habiendo examinado la bibliografía en el apartado anterior, cabe replantearnos el porqué se produce el abandono voluntario del puesto de trabajo en la región de Andalucía, por lo que, para responder a esta pregunta de investigación, se han detallado dos objetivos específicos:

Objetivo específico 1. Conocer qué aspectos de las condiciones laborales de la empresa han influido en la toma de decisión.

Objetivo específico 2. Descubrir cuál es el proceso que experimentan los empleados desde la toma de la decisión de abandono hasta que, finalmente, se termine ejecutando.

## 4. MARCO METODOLÓGICO

Dado que el objeto de interés a estudiar en el presente trabajo viene delimitado por la subjetividad de los individuos, el diseño metodológico más acertado para profundizar en este campo es recurrir a una metodología cualitativa, ya que las herramientas características de este marco metodológico nos permiten recoger mayor información sobre el objeto de estudio, ya que permite indagar en las experiencias más profundas los individuos (Penalva Verdú et al., 2015).

### 4.1. TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN CUALITATIVAS

El corpus analítico sobre el tema objeto de estudio que se aborda en este trabajo ha tomado una dirección enfocada hacia una metodología cuantitativa, por ello, es relevante señalar la riqueza de información que nos puede aportar la metodología cualitativa para este trabajo (Ruíz-Olabuénaga, 2012).

Quecedo-Lecana y Castaño-Garrido (2003) realizan un estudio enfocado en los rasgos distintivos de la metodología cualitativa. Establecen una serie de directrices y características que definen la efectividad de este tipo de metodología. Para comenzar, se caracteriza por ser inductiva, lo que quiere decir que las herramientas de investigación cualitativas tienen mayor grado de flexibilidad en su aplicación, lo cual resulta de gran utilidad a la hora de recoger información holística sobre el objeto de estudio. Asimismo, esta metodología no pretende validar teorías ni comprobar hipótesis, sino que se basa en la creación de nuevos trabajos teórico-metódicos que servirán como precedente hacia otras investigaciones futuras.

La metodología cualitativa cuenta con varias técnicas de recogida de información, como la observación participante o los grupos de discusión, entre otros (Vallés, 1999). No obstante, para la consecución de los objetivos establecidos en el presente trabajo, se ha optado por una herramienta en específico, la entrevista en profundidad, ya que se trata de una de las técnicas cualitativas más precisas y holísticas a la hora de recoger información sobre el tema que se pretende investigar.

### 4.2. LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

La entrevista en profundidad es una herramienta cualitativa capaz de abarcar y recoger la mayor información existente sobre el tema que se pretende conocer. Para ello, se basa en el análisis del discurso. El trabajo de Denzin y Caplow (citado en Vallés, 1999:179) asemeja esta técnica a una conversación cotidiana, propia de la interacción social, siendo capaz de proporcionar una flexibilidad de aplicación amoldable a cualquier imprevisto que surja en su aplicación. Asimismo, Vallés identifica las ventajas e inconvenientes de esta herramienta.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene una estructura completamente abierta, por tanto, recoge mayor información sobre el tema que se pretende investigar.</li> <li>2. Otorga un amplio margen de interacción, proporcionando un gran campo informativo sobre las perspectivas de los sujetos.</li> <li>3. Es posible adaptarla a cualquier ámbito o situación dado a su flexibilidad.</li> <li>4. Proporciona la explicación que los datos cuantitativos no son capaces de explicar.</li> <li>5. Frente a la herramienta de observación, puede ofrecer mayor información, ya que podemos profundizar en aspectos que pretendemos investigar o conocer.</li> <li>6. Frente a los grupos de discusión, con la entrevista es posible crear un ambiente más íntimo donde los entrevistados se sientan más cómodos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El factor tiempo puede jugar en contra, ya que es una de las técnicas que necesita un intervalo de aplicación mayor que otras herramientas.</li> <li>2. Puede verse influida de manera unilateral por el direccionismo del entrevistador.</li> <li>3. Frente a la observación, la entrevista no puede recoger aspectos propios de la observación participativa.</li> <li>4. Frente a los grupos de discusión, la entrevista no es capaz de conocer los efectos producidos a raíz de la interacción social.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia a partir de Técnicas Cualitativas de Investigación Social: Reflexión Metodológica y Práctica Profesional<sup>1</sup>

A pesar de las limitaciones mencionadas, con el seguimiento que hemos realizado y la puesta en práctica de las entrevistas, hemos sido capaces de proporcionar un gran margen a la hora de recoger información y dado que el objeto de interés en el presente trabajo radica en la subjetividad de los individuos, por tanto, esta herramienta ha sido la más acertada para conocer diversas realidades sociales.

### 4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

El perfil más adecuado a la intención de investigación en este trabajo son personas que hayan abandonado voluntariamente su puesto de trabajo dentro de la región de Andalucía, para conocer cuáles son las causas que han llevado a esta toma de decisión en el territorio andaluz.

<sup>1</sup> Véase Vallés, M. (1999). Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Síntesis.

La selección de la muestra es intencional y teórica, basada en la información recogida con la previa revisión de la literatura existente, lo que ha ido afinando la muestra hasta conseguir los perfiles más oportunos con el fin de poder elaborar el propio muestreo que requiere este trabajo. Para ello, la selección de la muestra ha sido de seis personas que han vivido el proceso de abandono voluntario en su puesto de trabajo dentro de la región de Andalucía.

Teniendo en cuenta que la población estudiada es finita, es decir, está formada por un número determinado de elementos, en este caso, población activa en Andalucía, tenemos que ser cautos a la hora de seleccionar la muestra. Según la Encuesta de Población Activa (EPA), la población andaluza activa está en torno a 4.073.300 (IECA, 2023), por lo que, teniendo en cuenta el nivel de saturación, con una muestra aleatoria de, al menos, 50 individuos, podríamos conocer en profundidad qué aspectos y factores han influido en el abandono del puesto de trabajo. En un trabajo cuya metodología es cualitativa, el nivel de saturación no se calcula de manera matemática, ya que se basa en una evaluación cualitativa y subjetiva de la información recogida, por lo que debemos estimar una muestra acertada. Es preciso señalar que en el presente trabajo contamos con algunas limitaciones de recursos y tiempo, debido al carácter académico del mismo, por lo que no ha sido posible ampliar la muestra. No obstante, a pesar de las limitaciones, se ha podido elaborar un análisis holístico sobre los puntos que han sido expuestos en la revisión de la literatura.

A continuación, se ha elaborado detalladamente una ficha descriptiva con los datos más relevantes de la muestra, para conocer el perfil socio-demográfico de los entrevistados.

Figura 2. Ficha descriptiva de los entrevistados

Entrevistado 1 [E1]	Entrevistada 2 [E2]
Edad: 28 años	Edad: 33 años
Sexo: Varón	Sexo: Mujer
Residencia: Pinos Puente, Granada	Residencia: Granada Capital
Nivel de estudios: Máster	Nivel de estudios: Ciclo superior (FP)
Ingresos que percibía: 9.600€ anuales	Ingresos que percibía: 22.800€ anuales
Sector: Marketing Digital	Sector: Sanitario
Tamaño de la empresa: 50-100 empleados	Tamaño de la empresa: +150 empleados
Duración entrevista: 01:07:26	Duración entrevista: 01:23:56

### Entrevistada 3 [E3]

Edad: 30 años  
 Sexo: Mujer  
 Residencia: Málaga Capital  
 Nivel de estudios: Máster  
 Ingresos que percibía: 18.000€ anuales  
 Sector: Educación y formación  
 Tamaño de la empresa: +150 empleados  
 Duración entrevista: 01:02:17

### Entrevistado 4 [E4]

Edad: 27 años  
 Sexo: Varón  
 Residencia: Cenes de la Vega, Granada  
 Nivel de estudios: Ciclo superior (FP)  
 Ingresos que percibía: 14.400€ anuales  
 Sector: Deportivo  
 Tamaño de la empresa: +150 empleados  
 Duración entrevista: 00:56:24

### Entrevistada 5 [E5]

Edad: 24 años  
 Sexo: Mujer  
 Residencia: Málaga Capital  
 Nivel de estudios: Máster  
 Ingresos que percibía: 3.600€ anuales  
 Sector: Docencia e investigación  
 Tamaño de la empresa: +150 empleados  
 Duración entrevista: 00:55:48

### Entrevistado 6 [E6]

Edad: 31 años  
 Sexo: Varón  
 Residencia: Torremolinos, Málaga  
 Nivel de estudios: Ciclo superior (FP)  
 Ingresos que percibía: 14.400€ anuales  
 Sector: Hostelería  
 Tamaño de la empresa: +150 empleados  
 Duración entrevista: 01:02:54

Fuente: Elaboración propia.

## 4.4. APLICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

La aplicación de las entrevistas se ha llevado a cabo tanto de manera presencial como virtual (a través de llamada telefónica y videoconferencia).

La entrevista cuenta con una estructura predefinida, es decir, el guion de entrevista<sup>2</sup>, en el que las cuestiones están segmentadas en diversos bloques, como, por ejemplo, las condiciones labo-

<sup>2</sup> Véase anexo 1 o pulse aquí.

rales, la satisfacción y motivación laboral, el proceso de toma de decisión de abandono del trabajo y el ajuste a la nueva vida después de ejecutar la decisión de abandono. Asimismo, han sido consideradas otras variables relacionadas con aspectos demográficos (sexo, edad, nivel de estudios, lugar de residencia y nivel de renta), seguido del sector donde se desarrolla la actividad, y el tamaño de la empresa (menos de 10 empleados, entre 10 y 50 empleados, entre 50 y 150 empleados y más de 150 empleados). Estas variables nos ofrecen información relevante tanto para este trabajo como para futuros proyectos centrados en líneas de estudio e investigaciones similares.

Los diferentes bloques por los cuales se ha segmentado el guion de la entrevista determinan diversos campos analíticos. Se pretende conocer, por un lado, cuáles son las prácticas de recursos humanos que aplican las empresas donde trabajaban los individuos y, por otro lado, si estas prácticas siguen una línea enfocada en el cuidado y protección hacia sus trabajadores. Esto nos ayudará a identificar cuáles son los aspectos comunes y diferenciales entre las empresas y, también, nos aproximará a conocer qué factores influyen en que se genere la decisión de abandono.

#### 4.5. PROCESO DE ANÁLISIS

Uno de los fines en la aplicación de la metodología cualitativa viene delimitado por la recopilación holística de información sobre el tema estudiado, por ello, se han tomado como precedentes las herramientas y técnicas de la Teoría Fundamentada. Se trata de un análisis desarrollado por Glaser y Strauss en 1967. Esta metodología focaliza su análisis en descubrir conceptos, categorías y relaciones de la información recopilada, utilizando técnicas como la codificación abierta, axial y selectiva. La Teoría Fundamentada es inductiva, al igual que la metodología cualitativa, lo que significa que las teorías se generan a partir de la información en lugar de poner a prueba teorías preexistentes, permitiendo así un mayor entendimiento del fenómeno estudiado. Esta codificación, nos va a ser de gran utilidad para poder identificar taxativamente determinados aspectos y factores complementario con nuestro interés de estudio a través de las experiencias de los entrevistados. En la siguiente tabla, vemos una previa estructura de los códigos, segmentados en diferentes categorías y que, posteriormente, veremos más desarrollados en nuestro análisis.

DIMENSIONES	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
	<b>Remuneración</b>	Alta-Baja remuneración
		Cumplimiento de las expectativas
	<b>Conciliación laboral y familiar</b>	Le permite tener conciliación laboral y familiar
		Tipo de horario (fijo, flexible, turnicidad)
	<b>Promoción interna</b>	Posibilidad de desarrollo y oportunidades dentro de la empresa



<b>Condiciones laborales</b>	<b>Estabilidad laboral</b>	Puesto de trabajo estable
		Puesto de trabajo sin estabilidad
	<b>Carga de trabajo</b>	Mucha carga de trabajo en plazos cortos
		Mucha carga de trabajo en plazos largos
		Poca carga de trabajo en plazos cortos
		Poca carga de trabajo en plazos largos
	<b>Clima laboral</b>	Buena relación con los compañeros y supervisores
		Mala relación con los compañeros y supervisores
		Relación indiferente con compañeros y supervisores
<b>Decisión de abandono</b>	<b>Factores motivaciones</b>	Factores extrínsecos
		Factores intrínsecos
	<b>Nivel de <i>engagement</i></b>	Alto grado de compromiso
		Bajo grado de compromiso
	<b>Estrés laboral</b>	Alto nivel de estrés
		Bajo nivel de estrés
	<b>Proceso de decisión</b>	Comunicación con los responsables
		Adaptación a la nueva vida
		Balance de la situación
		Intervención del departamento de RRHH

Fuente: Elaboración propia.

## 5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Este apartado se sustenta en el análisis en profundidad de la información recopilada mediante la aplicación de las entrevistas. Cabe destacar que esta información se encuentra segmentada entre por los objetivos específicos que hemos desarrollado con anterioridad.

### 5.1. CONDICIONES LABORALES

Para el primer objetivo específico, «conocer qué aspectos de las condiciones laborales de la empresa han influido en el abandono del trabajo», vamos a centrarnos en la remuneración que percibían los entrevistados, el grado de conciliación entre la vida laboral y personal y la carga de trabajo, la estabilidad y, por último, el clima laboral, ya que son las principales causas que han acelerado la decisión de abandono.

#### 5.1.1. Clima laboral

En primera instancia, los entrevistados definen, en líneas generales, una buena relación con sus compañeros de trabajo, por lo que, a priori, cabría indicar que existe un buen ambiente laboral.

E1. No, todo muy bien. Con alguien hablaba más, con alguien habla menos, pero, en general, era muy bueno [el ambiente laboral]. Eran muy receptivos [los compañeros]. En líneas generales, no había ningún problema.

E3. No, no, no, no, con los compañeros bien. Yo, la verdad, que la empresa que he estado con compañeros que no sean los propios dueños de la empresa o directores, me llevaba muy bien con todo el mundo. De hecho, sigo teniendo contacto con mucha gente y quedamos de vez de en cuando.

A excepción de un caso, en el que, según la Entrevistada 2 [E2], describe que «aguantaba» a sus compañeros de trabajo.

E2. Pues a ver, eso ya depende de cómo son las personas en sí, no la relación entre compañeros. Por ejemplo, a lo mejor, yo no era muy afín a mis compañeras, pero, o sea, aguantaba [...]. Luego, cuando me quedaron tres telediarios con ella, que yo sabía que me venía para Granada y ella se quedaba en Sevilla, porque la unidad se venía a Granada y me cambiaban de compañera, obviamente ahí sí saqué mi carácter, así que me enfrenté con ella, porque yo ya sabía que me quedaba una semana, pero yo sé que tengo que convivir con ella más tiempo y no amargo la convivencia, [...] porque ella se creía que era mi líder y ella y yo éramos iguales [...]. Que antes me callaba, me aguantaba y tal y hacía como que no había pasado nada, pero la última semana ya se lo dije.

Un mal ambiente laboral puede ser un incentivo agravante en la toma de decisión de abandono. Incluso, esta es una de las causas más comunes por las que un empleado abandona la empresa en la que trabaja, ya que este aspecto disminuye su grado de compromiso con esta (Chiaburu & Harrison, 2008). Podríamos decir que, en este caso, se trata de una muestra minoritaria, por tanto, no podríamos considerarla como representativa. Sí que sería pertinente destacar este aspecto.

to en el caso de que estos comportamientos sean repetitivos y se genere un mal ambiente de trabajo con otros compañeros o compañeras y entrar en un análisis más profundo de este factor. No obstante, como hemos mencionado, se trata de un caso aislado en este proyecto, por lo que, en realidad, nos encontramos con un buen ambiente de trabajo entre iguales.

Sin embargo, este buen ambiente se ve mermado cuando la relación es con los superiores, responsables o directivos, dado que, por malas praxis, como no mostrar confianza o empatía, les resulta más difícil establecer una relación más cercana. Asimismo, hay un aspecto en común en el que todos los entrevistados coinciden: la jerarquía vertical entre responsables y empleados.

E1. Yo he tenido una mala experiencia con mi última *project*. Ese fue el detonante de que me fuera, porque, realmente, ya me di cuenta que me exigía.

E4. A ver, yo, en esos dos años y medio, he tenido tres jefes directos, entonces con la experiencia ha sido regular, porque al llegar uno nuevo cambiaba toda la organización que teníamos.

De hecho, uno de los relatos tiene que ver con el trabajo de Chiaburu y Harrison (2008), ya que, según relata el entrevistado 1 [E1], esta mala relación, fue uno de los detonantes que incentivaron la decisión de abandono el puesto de trabajo. En otros casos, incluso, esta jerarquía se ha manifestado mediante el abuso de poder.

E3. Al final, mi jefe se volvió loco, porque se enteró que me querían fichar en la Cámara de Comercio de aquí de Málaga. Pues, se le fue la olla y me empezó a decir de todo. Me insultó, me vejó y una de las cosas que me dijo fue que con una cara o una sonrisa bonita no iba a conseguir todo en la vida, en plan, que por ser guapa no iba a tener nada.

Y, a pesar de que pensó en denunciar, finalmente no pudo hacerlo por falta de pruebas, lo que nos lleva a otro paradigma, en el que entran marcos jurídicos de por medio.

P. ¿Te planteaste denunciar?

E3. Pues sí, le dije que quería hablar con él, y estuvimos en la cafetería de al lado y mi intención era grabarlo, pero no pude, al final, y no podía demostrar nada, entonces, realmente, yo iba a salir perdiendo.

Aunque fue un hecho que no trascendió al ámbito legal y, por tanto, no podemos conocer el trasfondo del marco legislativo para este caso en concreto, sí que sería importante destinar un apartado en futuros proyectos o líneas de investigación para aquellas personas que sí han tenido un conflicto de índole legal con la empresa debido a malas praxis, mala relación con sus compañeros, abusos de poder o sexuales, *mobbing*, etc.

En general, cabe resaltar que la relación de los entrevistados con sus compañeros ha sido generalmente buena, lo que viene a indicar que, en líneas generales, ha habido un clima agradable en el lugar de trabajo, siempre que hablemos de relaciones entre iguales, no de relaciones entre subordinados y responsables. Del mismo modo, hay alegaciones que sostienen que los propios

responsables tienen la «obligación de llevarse bien» entre ellos. De hecho, E1 lo define como un «esfuerzo de tolerancia» para que no haya conflictos en la estructura interna de la empresa.

E1. Los supervisores también se llevaban bien. Lo que pasa es que se llevan bien por la obligación de seguir trabajando juntos. Es decir, la mayoría no compartían la visión y los valores de la gente que mandaba, pero bueno. ¿Cómo lo hacen? Como un esfuerzo de tolerancia.

Con esto, el primer punto que destacamos es que, a pesar de que se traten de diferentes empresas y sectores, podemos concluir que son las personas las que conforman cualquier empresa, por tanto, el primer paso para el éxito de estas es tratar de comprender cómo se establece la interacción entre los empleados, ya no solo entre iguales, sino también entre directivos, responsables y subordinados, puesto que el factor en el que todos los entrevistados han coincidido es en la existencia una jerarquía vertical en la organización de la empresa y, en algunas ocasiones, un abuso de poder, incluso en aquellas empresas en las que se aboga por un ambiente jovial y por una jerarquía horizontal, la cual no se lleva en práctica. Esto provoca, como hemos observado en algunos casos, la materialización de la decisión de abandono del puesto de trabajo y, por ende, que se acelere el proceso de abandono, aumentando así el IRP.

Vemos, por tanto, que el clima laboral puede ser un detonante decisivo en la decisión de abandono. Por el momento, solo se ha tratado de un agravante en el surgimiento de la decisión, pero solo en uno de los casos ha sido decisivo, lo que ya contemplábamos con el trabajo de Chiaburu y Harrison (2008).

### **5.1.2. Carga de trabajo y conciliación laboral y familiar**

La carga de trabajo y la conciliación entre la vida laboral y la vida personal son dos ámbitos que van muy unidos, ya que nuestros entrevistados los resaltan con igual importancia dentro de sus testimonios. En el caso de nuestro análisis, la carga de trabajo no se concibe sin la conciliación, y la conciliación no se concibe sin la carga de trabajo. Para verlo mejor, vamos a comenzar con la carga de trabajo de nuestros entrevistados.

Un bajo desempeño sería un indicador perfecto de la propensión al abandono, debido a la falta de retos y, por ende, de motivación en el desarrollo de la actividad laboral (Griffeth et al., 2000), pero una sobrecarga de trabajo también puede convertirse en ese indicador, debido a que el exceso de tareas en un tiempo reducido o limitado induce al surgimiento de estrés laboral y, por ende, influye en su falta de compromiso con la empresa. Por tanto, es pertinente atribuir una carga de trabajo equilibrada a cada empleado, para evitar situaciones de abandono y, de este modo, se fidelice a los empleados.

En el caso de nuestros entrevistados, este aspecto ha sido un detonante más decisivo en su decisión de abandono. En primer lugar, nos encontramos con la jerarquía previamente mencionada, donde los responsables atribuían cada vez tareas de mayor esfuerzo a los entrevistados, mientras que otros compañeros, no tenían dicha carga de trabajo. Esto se complementa con la Teoría de la Equidad de Adams (1965), la cual indica que, si los empleados perciben una falta de equi-

dad, es decir, menos recompensas en relación con sus insumos que otros empleados, hay más probabilidad de que abandonen el puesto de trabajo en busca de oportunidades más equitativas.

E1. Yo he tenido una mala experiencia con mi última *project*. Ese fue el detonante de que me fuera, porque realmente ya me di cuenta que me exigía, me exigía, me exigía, me exigía, me exigía, me exigía. Yo he estado un sábado con amigos y a mí me llega un correo de la empresa en la zona de tareas de la semana a las 20:00. Un sábado. Cuando la jornada laboral termina el viernes a las 15:00. Incluso algunos domingos por la noche o los días laborales también por la tarde y fuera de horario con lo que tenía que hacer: “mírame esto por favor, mírame aquello”.

E3. [...] siempre ha sido: “has hecho esto, pues ahora más, más, más, más”, y siempre acabo con una ansiedad de caballo.

E4. A ver, yo, en esos dos años y medio, he tenido tres jefes directos, entonces la experiencia ha sido regular, porque al llegar uno nuevo cambiaba toda la organización que teníamos. Con la primera, no llegaba a encajar, pero cuando yo entré estuvo como dos semanas. Con mi segundo jefe la comunicación era plena, considero que ha sido el mejor jefe que he tenido nunca, porque trabajaba con nosotros codo con codo, era uno más, no era que, no hacía para nada de jefe y siempre daba la cara por nosotros, la comunicación era muy buena, pero claro, se cambió. La directiva cambió y, entonces, en el momento en que ha cambiado esto es como una pirámide. Si el de la punta de la pirámide lo cambian por otro, los que van abajo los van cambiando también. El último, por ejemplo, se trajo incluso a su equipo. Este último jefe ha sido un desastre [...], falta de organización, de comunicación, de confianza y de todo. Estaba incidiendo para que sea su equipo el que se quedara dentro del departamento.

La carga de trabajo elevada era, incluso, un detonante en la aparición de estrés laboral, una de las causas que mayor inducen a la desmotivación y a la falta de compromiso, lo que culmina con una mayor probabilidad de abandono. De hecho, los testimonios de los entrevistados, definen una carga muy elevada de trabajo que, además, irrumpía fuera de la jornada laboral, pues trabajaban más horas de las que debían según contrato u horario, en calidad de horas extraordinarias, pero no remuneradas.

E1. Pues la carga de trabajo era tan, tan, tan, tan, tan grande, que a veces era, pues yo estaba en la oficina ocho horas. Yo comía, me volvía a mi casa y, a lo mejor, me tiraba otras cuatro o cinco horas en mi casa [...] yo, en mi caso, tenía como 12 clientes, o sea, tenía que hacer un trabajo ingente en ocho horas durante dos semanas, que luego se alargaba porque quitaban tiempo las reuniones, quitaba tiempo el *briefing*, quitaba tiempo en que te llamaban para: “necesito no sé qué”, y era demasiado. Me quejé y dije: “no, no, no puedo, es imposible”.

E4. Era mucha carga de trabajo en poco tiempo, porque lo que tenía ese trabajo era que el contenido era en directo, digamos. O sea, si tú grababas algo, tenías que tenerlo cuanto antes hecho [...]. Hasta había días que llegaba a casa de grabar un partido a la 01:00 de la

madrugada [...], en ese momento no me podía acostar, porque trabajaba hasta las 03:00 de la madrugada o más, y eso me ha pasado bastantes veces.

E5. Sí, bueno, no. Verás, te explico. Si es verdad que yo sólo trabajaba, entre comillas, dos horas semanales, pero solo eran dos horas remuneradas, porque luego todo el tiempo de preparación de las clases, que no se paga y no se cuenta, ese tiempo lo echaba también. Y fue uno de los motivos por los que dejé el trabajo.

Esta carga de trabajo culminaba en estrés laboral, donde los propios entrevistados confiesan sentirse muy presionados. A su vez, este episodio de estrés laboral se somatizaba, en varias ocasiones, en dolencias y malestar físico.

E1. En general, dormía muy poquito, yo llevaba mucho tiempo sin llevar al límite el cuerpo, en el sentido de estrés, de carga de trabajo y claro... Cuando tú estás haciendo tantas cosas y estás trabajando tanto, el cuerpo no se da cuenta, hasta que el cuerpo dice: "no puedo más". Algún "ataquito" de ansiedad tuve, mucho estrés, mucho estrés. Soñaba con el trabajo, tenía que hacer cosas, porque, claro, es que era veinticuatro horas al día casi con el trabajo. Entonces, complicado, dormía muy poquito.

E3. Porque tenía muchísima ansiedad y muchas ganas de vomitar siempre. Me ponía muy nerviosa, sentía de todo, y eso me pone muy triste, porque yo soy una persona con mucha energía y cuando estoy muy mal se me nota muchísimo y lo paso muy mal. Soy muy extremista con el tema de las emociones, aunque las intente trabajar, pero, para mí, el trabajo es muy importante, porque desde chica me ha metido esa obsesión en la cabeza mi familia. Entonces, yo me siento muy mal.

El nivel de cansancio era muy elevado. Tanto que, incluso, ya entraba en juego la salud de los entrevistados. Esto se debía a la sobrecarga de trabajo, ya que, según testifican, no tenían tiempo de organizar todas las tareas para el periodo establecido, por lo que debían realizarlas fuera del horario laboral e, incluso, fuera de la oficina.

También dificultó la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar, dado que trabajaban más horas de las que estipulaba el contrato. Algunos entrevistados mencionan que, a pesar de tener un horario previamente definido, los tiempos de trabajo no se ajustaban a este. Es el caso del entrevistado 4 [E4], quien confirma que no tenía estabilidad horaria y, por ende, realizaba sus tareas sin un horario establecido.

E4. [...] falta de estabilidad con respecto al horario, lo de que un día o una semana una historia, otra semana otra. Trabajar por las tardes hasta muy tarde, no poder planear nada porque hasta el domingo o sábado, sobre todo domingo, no sabía cuál era mi horario de la siguiente semana. O sea, yo hasta el domingo no sabía si el lunes libraba, no sabía qué día libraba, entonces era imposible hacer planes.

Lo que imposibilitó poder realizar otras actividades alternas al trabajo, ya sea de formación u ocio, dado que no existía un horario definido para poder organizar su tiempo de otra manera.

Este no es el único caso, pues todos los entrevistados coinciden en aspectos similares con respecto a la conciliación laboral. Todos los testimonios se han visto inclinados hacia la sobrecarga de trabajo dentro de la anterior empresa y, como resultado se aprecia la aparición de estrés laboral, el cual somatizó en dolencias físicas. De hecho, este motivo es uno de los principales por el que la mayoría de los entrevistados decidió abandonar voluntariamente su puesto de trabajo, lo que nos hace observar que es una causa de peso para que se produzca este fenómeno. Todo esto se plasmó en el año 2000 en el trabajo de Griffeth, Hom y Gaertner, lo que sigue siendo una de las principales causas que inducen al abandono voluntario del puesto de trabajo.

E3. [...] estuve con un dolor de cabeza que me llevó una noche a urgencias, entonces ahí fue cuando me dije: “no puedes seguir así, te está costando tu salud mental y tu salud física”, y decidí que era momento de abandonarlo.

Aunque cabe destacar, en el caso de E2, que no ha sido tanto la carga de trabajo lo que ha inducido al abandono, sino la falta de conciliación laboral, ya que, en su caso concreto, esta entrevistada no trabajaba dentro de la provincia donde residía, quedando solo como tiempo de conciliación el fin de semana. Para la entrevistada, esta fue una causa más que suficiente para abandonar su puesto de trabajo.

E2. Sí, yo sabía que iba a estar muchos años trabajando. Yo sabía que si se me acababa el contrato era porque yo me iba, porque nadie quiere ese trabajo. O sea, no es un trabajo demandado, ¿sabes? Hay mucha gente que quiere trabajar de técnico de rayos, pero no quieren trabajar en un camión, una caravana, de provincia en provincia, lejos de su familia.

Un factor a tener en cuenta es el desarrollo de ciertas inseguridades personales, referidas a capacidades, habilidades y destrezas en el ámbito laboral. Inseguridades que se han ido formando en el puesto de trabajo anterior y, además, siguen conservándolas en sus proyecciones laborales actuales y futuras. En otras palabras, se trata del desarrollo de un estado psicológico en el que la persona no es capaz de reconocer sus propios logros y méritos. Es lo que los entrevistados conocen y se refieren como «síndrome del impostor». Este estado psicológico no consta en la revisión de la literatura, pero, aunque no se acerque al punto de interés de nuestro trabajo, sí que cabe señalar que ha afectado a un tercio de los entrevistados, por tanto, es lo suficientemente relevante para destacarlo en el análisis.

E1. [...] vi que era capaz de hacer todo el trabajo que yo quería desarrollar y, además, me ayudó a despegar un poco, por ese miedo al empezar o el síndrome del impostor,

E3. Me bloquearon mucho y me empecé a frustrar. Yo misma empecé a pensar que, realmente, yo no valía para eso. [...] Ahora estoy muy motivada, porque estoy haciendo cosas que no sabía que era capaz de hacer, porque tengo síndrome del impostor, lo reconozco.

Para finalizar, vamos a destacar los puntos clave de este apartado. En primera instancia, hemos observado cómo todos los discursos de los entrevistados se han inclinado hacia una carga de trabajo tan elevada que ha resultado en la incompatibilidad de una buena conciliación entre la vida familiar y la vida personal. De hecho, se ha percibido una mayor inclinación hacia la realiza-

ción de tareas ajena al horario laboral establecido, lo cual, ha disminuido, más si cabe, ese grado de conciliación. En segunda instancia, se ha llegado a percibir, en algunos casos, una jerarquía vertical dentro de la estructura organizativa, donde los propios responsables o *managers* llegaban a irrumpir en el tiempo de descanso de los empleados, con el objetivo de que estos últimos cumplimentaran sus tareas, incluso en horarios nocturnos. En tercera instancia, esta sí que ha sido una de las causas por las que se han generado episodios continuos de estrés laboral dentro de la empresa, ya que los entrevistados sentían presión por ultimar, lo antes posible, sus tareas, con el objetivo de culminarlas dentro del intervalo de tiempo predeterminado. Esto, a su vez, se somatizó en malestar físico, debido al poco tiempo de descanso, a la tensión y al agobio continuos por la elevada carga de trabajo. Por último, cabe destacar que, debido a este estado de presión, los entrevistados han experimentado ciertas inseguridades, poniendo en duda su percepción sobre sus propias capacidades y habilidades profesionales, sufriendo, como destacan, el conocido «síndrome del impostor», estado psicológico que, quien lo padece, no es capaz de reconocer sus propios logros. Esto quedó expuesto en el marco teórico, con el trabajo de Van den Broeck et al. (2016), donde una de las tres necesidades psicológicas básicas para el bienestar se refiere a las competencias, las cuales conforman la necesidad de sentirse efectivo y capaz en la realización de tareas.

Todo esto ha dificultado que se genere un alto grado de motivación, satisfacción y compromiso con el puesto de trabajo y, por ende, con la empresa, llegando a ser esta una de las causas principales por las que se ha optado a abandonar voluntariamente el puesto de trabajo.

### 5.1.3. Estabilidad laboral y desarrollo profesional

Cuando hablamos de percepción de estabilidad laboral, nos referimos a la longevidad que los propios entrevistados conciben dentro de la empresa. Esto también puede ser un incentivo en la fidelización de los empleados con la misma (Griffeth et al., 2000). Para ello, el principal factor en el que nos hemos basado para clasificar la distintiva entre la estabilidad y la inestabilidad laboral es el tipo de contrato que tenían los entrevistados en su anterior puesto de trabajo. En este caso, E2, E3 y E4 tenían un contrato laboral indefinido o de larga duración, mientras que E1, E5 y E6 contaban con un contrato laboral de duración determinada, en algunos casos no llegando a superar los 6 meses y, en otros casos, llegando a un año de duración.

No obstante, a pesar del tipo de contrato, esta distinción está más sujeta a la propia percepción de estabilidad de los empleados. Un aspecto pertinente a señalar de la percepción de estabilidad es que no está ligada al tipo de contrato, ya que E1, E4 y E6 (a pesar de que E4 sí que cuenta con un contrato indefinido) no tienen percepción de estabilidad laboral, ya que observaban continuamente que otros empleados, con su mismo tipo de contrato dentro de la empresa, estaban siendo sustituidos por nuevos empleados o, directamente, no estaban siendo sustituidos, por lo que E4 llegó a percibir mucha inestabilidad sobre su puesto de trabajo.

E4. Yo veía que estaban echando a gente que llevaba muchos años en la empresa. Es más, un compañero mío, con contrato indefinido, le concedieron la baja psicológica, por toda la presión a la que estábamos sometidos y, al final, no sé en qué se basaron de no sé



qué artículo que lo acabaron echando de la empresa. Pues ya, al ver que, a él, que hacía muy, muy bien su trabajo y que, por una razón que es necesaria para recuperarse, que lo echaran, pues no me dio tranquilidad, me dio mucha incertidumbre, porque yo llegaba a pensar que no valía y que yo terminaría igual, y me dio como ansiedad estar ahí.

A su vez, tanto E1 como E6, sí que se basan en sus propios contratos para justificar la inestabilidad laboral que percibían.

E1. Pues mira, el primer mes que yo estuve se fueron siete personas. Tres de ellas porque quisieron cambiar de trabajo. Es cierto que no las echaron. De hecho, recuerdo que nos reunimos en *petit comité* y todos comentando, cuchicheando que qué coño estaba pasando en la empresa para que, de repente, se esté yendo la gente en menos de un mes. Al poco tiempo nos reunimos y nos lo comentaron los jefes, que buscaban otras oportunidades y que no las encontrarían en la empresa, pero no nos dijeron más. [...] la estabilidad era que o te llevas muy bien con el jefe o te llevas muy bien con el *proyect* o lo haces de puta madre y, de verdad, porque eras imprescindible para la empresa. Si no, prescindían de ti según su criterio o de forma muy fácil, la verdad. Encima yo, por mi tipo de contrato, pues ya te imaginarás, prescindirían de mí en dos minutos.

En cambio, podemos observar una situación opuesta con E5, cuyo contrato era de duración determinada, y sí que percibía estabilidad dentro de su puesto. Esto se debe a que podía prolongarse año tras año. Por ello, a pesar de que era un tipo de contrato temporal, percibía mayor estabilidad laboral que E4, cuyo contrato era indefinido.

E5. A ver, era un trabajo estable, porque yo sabía que en ese año la plaza no la iba a perder, además, era renovable, lo cual me tranquilizaba, pero no era un salario especialmente alto para mantenerme, por eso, entre otras cosas, estaba esperando que se publicara este trabajo que tengo ahora, porque sabía que se iba a publicar, lo malo que no dependía de quienes me contrataban, sino del propio SAE [Servicio Andaluz de Empleo], entonces tenía la duda, por eso y por el año siguiente, porque de cara al año siguiente, es lo que te he dicho, ya se convocaría a lo de la venia esa. Y la verdad que yo ahí no lo tenía asegurado. Ahí se puede presentar más gente, incluso profesores que ya están allí en la UMA, que seguramente tendrían más puntos. Se podrían presentar y se quedarían con la asignatura. Entonces ahí ya durante este curso la verdad que era estable, pero ya de cara al siguiente, pues no, no estaba segura, aunque creo que me hubieran renovado.

Dentro de la estabilidad laboral también coexisten las oportunidades de desarrollo, crecimiento y promoción dentro de la empresa, factor que, según testifican los entrevistados, tampoco percibían a corto y largo plazo.

E3. Pues, realmente, pienso que no, porque mira, normalmente, esa empresa es muy grande, muy conocida, pero entra y sale muchísima gente. Entonces yo no es que me viese ahí en un futuro. De hecho, cuando entré la primera vez había gente que llevaba una semana, otra un mes y a mí me parecía súper raro, pero bueno, igualmente yo sabía que no iba a llegar a ningún sitio.

E4. También era el encasillamiento de no poder no ascender en la empresa, solo todos los días detrás de la pelota, todos los días fútbol, todos los días lo mismo. Entonces yo sentía que podía dar mucho más. No me considero un «máquina», pero sí que sentía que estaba desaprovechado ahí.

E6. Yo no tenía absolutamente nada de oportunidades, lo que tenía que estar era en cocina. También es porque tampoco había como cosas de ascenso, era o trabajar de camarero o de cocinero o ayudante de cocina, en mi caso, era ayudante de cocina, y ahí es donde estaba. Para ascender tenías que ser hijo del dueño, pero nada de encargado ni nada, todos tenían su labor y ya. Además, yo llevaba como dos meses, tampoco podía ascender en ese tiempo, ni jefe de cocina, ni nada, pero me salió otra oportunidad mejor y me fui, porque, al final, era para poder pagarme el alquiler, si no, no me hubiera ni replanteado meterme a trabajar ahí.

Esta percepción de vulnerabilidad al despido sumada a la percepción de estancamiento ha generado mayor insatisfacción con el puesto de trabajo, llegando a plantearse más rápidamente la decisión de abandonar el puesto de trabajo y, por ende, la empresa. Ante esto es oportuno destacar la relevancia que toma, de nuevo, el trabajo de Griffieth, Hom y Gaertner (2000), donde se concluye que la sensación de estancamiento y la inestabilidad con respecto al puesto de trabajo, incentivan el abandono voluntario del trabajo, además de asemejarse a la Teoría del Establecimiento de Metas de .

Para finalizar, observamos determinados aspectos relevantes a destacar. En este apartado, hemos comenzado diferenciando la estabilidad de la inestabilidad desde una perspectiva objetiva, basándonos en el tipo de contrato (si este es de larga duración o de corta duración con posibilidad de prolongación). No obstante, observando la realidad socio-laboral que vivieron los entrevistados, abunda una mayor subjetividad en este área, donde la percepción de estabilidad no se debe al tipo de contrato, sino a las propias condiciones laborales que tiene la empresa, ya que hemos visto casos donde el contrato laboral es indefinido y, aún así, se respiraba un ambiente hostil que, probablemente, acabaría en cesión de contrato, tanto por parte del empleado como por parte de la empresa. En otros casos, en cambio, el tipo de contrato era de una duración determinada; sin embargo, había mayor percepción de seguridad en el puesto de trabajo, dado que este podía ser renovado y prolongado. Asimismo, otro factor que incumbe en la percepción de estabilidad laboral son las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, también conocida en recursos humanos como la promoción interna. Esto ayuda a los trabajadores a sentirse motivados y a seguir creciendo profesionalmente dentro de la empresa, pero, tal y como relatan los entrevistados, este factor no solo no era palpable, sino que tampoco contaban con plan de carrera dentro de la empresa, hecho que ha sucumbido en que la decisión de abandono voluntario del puesto de trabajo sea más rauda.

#### **5.1.4. Remuneración**

Otro de los factores más importantes en los que se basan los empleados a la hora valorar quedarse o no en la empresa donde trabajan es la remuneración e incentivos que perciben.

En el caso de nuestros entrevistados, observamos diferentes tipos de salario, desde salarios más bajos hasta salarios más altos. Apreciamos que, cuanto más bajo es el salario, más bajo se vuelve el grado de compromiso de los empleados con la empresa, mientras que, en los casos donde el salario era alto, los entrevistados otorgan mayor relevancia a otros factores, como la carga de trabajo y la conciliación entre la vida laboral y personal. No obstante, en algunos casos, el salario ha sido uno de los detonantes que incentivó la propia decisión de abandono del trabajo de nuestro entrevistados.

E1. [...] Yo tenía muy claro que yo no quería estar trabajando en esas condiciones con tan bajo salario. Puedo pensarme aceptar si cobro más.

E5. [...] Luego, económicamente, por supuesto, ya te digo, de 300 euros al mes, que cobraba, a 2.000 euros y pico que cobro ahora, es que me compensa más.

Mientras que, para otros entrevistados, el salario no ha sido un agravante a la hora de tomar la decisión de abandono, sino que, al contrario, hemos observado casos en los que se ha abandonado el puesto de trabajo para buscar nuevas motivaciones personales y profesionales (tales como emprendimiento, preparar una oposición, etc.) que, actualmente, no están siendo remuneradas. Esta decisión la tomaron solo para centrarse en proyectos más ambiciosos, a pesar de que, por el momento, no están percibiendo ningún tipo de ingresos.

Por tanto, si bien podemos decir que, ante un salario bajo, sí hay mayor posibilidad de abandono voluntario del puesto de trabajo, un salario alto no va a ser garantía de que no se den estas situaciones.

Así también, es reseñable una clara inclinación unánime de los entrevistados hacia testimonios que acusan a las empresas de no otorgar ningún tipo de reconocimiento e incentivo monetario, más allá de buen *feedback*. A pesar de las horas de trabajo extra fuera del horario establecido, así como el inagotable sobreesfuerzo por la elevada carga de trabajo en tan poco tiempo, los superiores y responsables no se han percatado de incentivos ni plus salariales. Este reconocimiento puede incentivar la motivación de los empleados con su trabajo; sin embargo, sí que han percibido palabras de agradecimiento, hecho que, según confirman, les otorga el conocimiento de que están desarrollando de manera sobresaliente y efectiva sus actividades laborales, pero se sentirían más reconocidos si dicho *feedback* por los buenos resultados estuviera acompañado de un incentivo salarial.

Volvemos, como mencionábamos anteriormente, al trabajo de Griffeth, Hom y Gaertner (2000), donde uno de los factores más importantes para mantener la motivación y satisfacción de los empleados son estos reconocimientos, los cuales disipan activamente que se produzca un aumento de la necesidad de abandono.

Para finalizar, si bien este factor no ha resultado un detonante, en su mayoría, para incitar a que se reproduzca la decisión de abandono, sigue siendo uno de los principales motivos por los cuales, muchos empleados deciden abandonar su puesto de trabajo de manera voluntaria, en busca de nuevas expectativas laborales con unas mejores condiciones laborales.

### 5.1.5. Conclusiones generales

A lo largo de este primer recorrido nos hemos centrado en las condiciones laborales. Estas dependen, mayormente, de la empresa y no tanto de los empleados, ya que son los recursos que la empresa ofrece. Es lo que Herzberg denomina en su Teoría Bifactorial como factores de higiene (o extrínsecos). Podemos destacar patrones de comportamiento muy comunes, por parte de los entrevistados, a pesar de las diferencias existentes entre la muestra, tanto relacionadas con el sector como con la actividad económica.

Generalmente, se produce una sensación apática hacia el trabajo y la empresa, donde la motivación y la satisfacción laboral son factores que apenas se desarrollan. Esto influye, como hemos observado, en una disminución del compromiso de los empleados con su puesto de trabajo, y por ende, con la empresa. Esto provoca que no se forjen vínculos emocionales fuertes con la entidad y, finalmente, aumente el deseo de abandonar la empresa, por otras de la competencia, que sí cubran las necesidades de los empleados.

## 5.2. DECISIÓN Y PROCESO DE ABANDONO

El segundo objetivo específico del trabajo es “descubrir cuál es el proceso que experimentan los empleados desde la toma de la decisión de abandono hasta que, finalmente, se termine ejecutando”. En el análisis hemos tenido en consideración varios factores que nos acercan a conocer cómo ha sido ese proceso. Para ello, se han seleccionado variables como la comunicación con los superiores, la motivación de los entrevistados y cómo se han ido adaptando a la nueva vida, además de valoraciones personales sobre su situación actual.

### 5.2.1. Comunicación de la decisión con sus superiores

Se ha seleccionado la comunicación con los supervisores con el objetivo de conocer cómo estos recibieron la noticia de abandono por parte de los entrevistados, para conocer cómo reaccionaron ante esta.

La decisión de abandono no se forjó en una noche, ni de un día para otro, sino que fue algo muy meditado. Para los entrevistados, no fue fácil el proceso que acompañó a la decisión. Según testimonian, vemos que, de manera unánime, han coincidido en que la decisión de abandonar el puesto de trabajo ha sido un proceso muy difícil, sobre todo, a la hora de comunicarlo a sus superiores, dado que no sabían qué recepción iba a tener. Esta decisión ha surgido, en todos los casos, por el afán de encontrar el cambio de condiciones laborales que demandaban y en busca de nuevos proyectos más alineados con sus expectativas laborales y vitales.

Pero comencemos desde el principio: la comunicación del abandono a sus superiores. Los testimonios de los entrevistados coinciden en que fue un proceso muy dificultoso. Partiendo de este prisma, podemos observar que, en algunos casos incluso, la presión por tener que comunicar la decisión se podía palpar.

E2. Me costó mucho, porque yo no había trabajado antes en ese gremio. [...] como que sentía que le estaba fallando, ¿sabes? Y lloré mucho. [...] Entonces yo lo pasé muy mal. Yo cuando se lo comenté a él, se lo solté llorando.

E3. Pues eso sí, porque mi trabajo es fundamental para mí, [...] y no era ni siquiera de lo que me gustaba, y sentía como que estaba haciendo algo muy malo, [...]. Pero, el hecho de haber conseguido un trabajo así, más formal, pues me dolió mucho haberlo dejado [...].

E5. Me dio cosilla, porque es lo que te he dicho, yo con ellos, la verdad es que nunca he tenido ningún problema. Siempre, desde primera hora, me han tratado súper bien, la comunicación ha sido súper buena, entonces, claro, yo lo que quería era que quedase claro que yo no me iba por ellos o porque estuviese incómoda, sino porque estaba esperando otra cosa [...].

Ya sea por una razón u otra, a los entrevistados no les ha resultado fácil ni tomar la decisión, ni comunicárselo a sus superiores. Asimismo, estos últimos no han recibido de igual forma la noticia de abandono. Las diferentes reacciones de los superiores al conocer las intenciones de los empleados de abandonar el puesto de trabajo por otro han sido contrapuestas. Por un lado, nos encontramos con comportamientos inapropiados en algunos casos, mientras que, en otros casos, la noticia ha tenido una buena recepción. En líneas generales, aquellos casos en los que la noticia no ha sido bien recibida se siguen patrones similares, orientados hacia comportamientos de vejación y humillación a los empleados, más propios de la Teoría X de McGregor.

E3. Me insultó, vejó y una de las cosas que me dijo fue que con una cara o una sonrisa bonitas no iba a conseguir todo en la vida, en plan, que por ser guapa no iba a tener nada.

E4. Pues mira, fue cuando quise cambiar de trabajo, porque yo quería pedirme una excedencia. Entonces, claro, yo antes de comentárselo incluso a mi jefe, yo se lo comenté a esta mujer [la encargada de recursos humanos de la empresa] y yo, en ningún momento, dije la verdad, nunca dije que me iba a otro trabajo. ¿Por qué? Por lo que te he dicho antes, que te ponen en el punto de mira. Y claro, en el momento en que tú le dices a otro eso, o dejas tu puesto de trabajo o pides una excedencia, tienes que hacerlo, por obligación con 15 días de preaviso. Pues yo esos 15 días quería estar lo más a gusto posible, y yo sabía que si le decía que me iba a otro trabajo iba a estar puteado [...] ¿qué pasó? Esta mujer, como te he dicho antes, se lo dijo a mi jefe y ese jefe se lo dijo a todos. Entonces, ella sola ya me puso en el punto de mira. Ya, conforme fueron pasando los días y pasaron dos días, le pregunté que cómo iba el tema de la excedencia, pues no me contestaba. Al siguiente día la llamaba, no me lo cogía, le escribía mensajes, no me respondía.

Aunque, en el caso de E4, estas vejaciones no se han dado de la misma manera que en el caso de E3, ya que ha sido una situación que, como confirma la propia entrevistada 4, se planteó denunciar al responsable y a la empresa, aunque, finalmente, no lo hizo. No obstante, esto es motivo más que evidente para poder realizar esa diferenciación que venimos resaltando. Por un lado, los responsables que encajaron bien la noticia y los que, por el contrario, no supieron manejar la recepción de la decisión de abandono.

Esto demuestra de nuevo, tal y como confirmaban los entrevistados, la existencia de esa jerarquía vertical de la que hablaban anteriormente.

Por otro lado, hemos entrado a conocer si la empresa cuenta con departamento de recursos humanos, para conocer si este, ha ayudado a los empleados o si, por el contrario, ha entorpecido el camino hacia la decisión de abandono.

En líneas generales, las empresas en las que trabajaban los entrevistados sí que cuentan con departamentos de recursos humanos, en algunos casos conformados por un equipo de trabajadores y, en otros casos, conformados por una sola persona que se encargaba de realizar todas las tareas del departamento.

E1. [...] precisamente, el *project* del Departamento de Recursos Humanos es el segundo jefe de la empresa, entonces...

E3. Sí, sí tenía. Bueno, más que departamento, era un niño de unos 27 años o así, que estaba por enchufe, porque no sabía absolutamente nada, ni leyes, ni tipos de contratos, nada, nada, nada, nada.

E4. No, no, bueno sí. Es que era raro. O sea, había una persona que se llamaba [nombre de la persona], que era como la que gestionaba ese tipo de cosas [...].

También preguntamos si el departamento tenía constancia de la situación que vivían los empleados y si intervino el propio departamento para solventar la situación que se estaba viviendo. La respuesta obtenida ha sido, mayoritariamente, que no intervino, sino que estaba más a favor de los objetivos de la empresa que del cuidado de los empleados.

E1. La única intervención que hubo, por así decirlo, fue esa reunión que tuvimos todos que, en realidad, el principal motivo de la reunión era presentar a un nuevo cliente muy potente. Y pues, entonces, aprovechó y tuvo una conversación, tuvo una charla diciendo lo que había pasado, que no nos preocupáramos, que íbamos a intentar mejorar todos los problemas que habían visto, etcétera, etcétera. Nunca pasó. Solo fueron palabras.

E4. No, no, no, porque esa persona, lo que tú le cuentes, se lo cuenta a los superiores. De hecho, tuve un pequeño encontronazo, pero otro compañero, alguna cosa que le ha querido comentar, decían que no se podían fiar de ella porque se lo decía a su jefe, el director general, que como no es jefe de departamento, sino que es súper jefe, pues imagínate.

E6. No, a mí no me ayudaron. Yo les comenté la situación, pero oídos sordos y me dijo la responsable: "es que en hostelería se trabaja así, con presión y no podemos ponernos muy exquisitos", cuando ni esa era mi queja. Oídos sordos hicieron, pero desde el principio, vamos que ni escucharon mi queja.

Los departamentos de recursos humanos de las empresas se encargan de gestionar el rendimiento, velar por el cuidado de todos los empleados, elaborar e implementar políticas de igualdad, de no marginación, medir el clima laboral y garantizar un buen ambiente, entre otras funcio-

nes. Tras los relatos de los entrevistados, vemos que esto no ocurre así en la realidad, sino que los propios departamentos toman por su cuenta el trabajo que deberían hacer y siguen reproduciendo este tipo de jerarquía vertical y abuso de poder.

Diversos estudios han demostrado la efectividad de establecer dentro de las empresas una jerarquía horizontal, la cual puede llegar a fomentar la colaboración, la toma de decisiones éticas y la creatividad y la creatividad al permitir que todos los miembros del equipo puedan aportar ideas de mejora, esto ayuda a que se sientan valorados y reconocidos dentro de la organización (Lee et al., 2004; Uhl-Bien & Carsten, 2007). Esta valoración estimula el sentimiento de pertenencia, provocando que los empleados no sientan la necesidad de abandonar la empresa en busca de otras que sí cumplan estas expectativas individuales.

### 5.2.2. Motivación y desmotivación laboral

Todo el recorrido analítico que hemos visto ha ido desglosando y revelando las causas reales por las que cada entrevistado ha llegado a la decisión de abandono del puesto de trabajo. Un aspecto a reseñar es que, hasta ahora, nos hemos centrado en los factores de higiene, pero no hemos profundizado con gran esmero en los factores motivacionales.

Para llegar a conocer tales factores en profundidad se ha destinado una variante de preguntas en el guion de entrevista a este tema. En este punto, se ha indagado en conocer cuáles serían los factores que los entrevistados considerarían como motor de motivación para poder desarrollar su actividad laboral. Las respuestas se han inclinado hacia el equilibrio entre el salario monetario y el salario emocional, es decir, factores como la retroalimentación, las oportunidades de desarrollo, capacidad de elección y participación dentro de la toma de decisiones.

E1. A mí me motivaría en un puesto de trabajo el hecho de que reconocieran mis funciones, que me ayudasen a crecer y que me tuvieran en cuenta en la empresa en todo momento. Precisamente porque no soy un ente aislado con una función automática, soy una persona con motivaciones que quiere aportar, que quiere aprender y quiere desarrollarse. El salario también es importante para mí... No sé, esos aspectos principalmente.

Cabe destacar también que los aspectos que mantienen la motivación de los entrevistados no solo dependen de factores de motivación, sino que también dependen de las necesidades individuales. En el caso de la Entrevistada 2 [E2], sus pretensiones giraban en torno a una conciliación laboral más efectiva, por lo que, en su caso, los factores de motivación dependen de su situación personal, siendo, por ejemplo, una reducción de la jornada o la posibilidad de desarrollar su actividad laboral en la misma provincia donde residía.

E2. Pues que pudiera reducir el horario, que también lo pedí. Lo pedimos todas. Pedimos una reducción de horario, en el sentido de, en vez de entrar a las 9:00, entrar a las 07:30 – 08:00, entonces, esa hora y media que te quitas, si luego en vez de comer tres horas me pone una hora para comer o media hora. Al final salimos a las 18:00 de la tarde. O sea, calculando, tenía que estar nueve u ocho horas y media al día. Pues calculando que podía entrar a las 08:00 y salir a las 18:00 de la tarde, teniendo una hora para comer, todas pre-

feríamos salir a las 18:00 de la tarde y tener toda la tarde libre a tener que salir a las 20:30. Es que el salario que yo cobraba era muchísimo, el salario no era por lo que yo decidí dejarlo, lo dejé porque no podía estar con mis seres queridos, la única solución era traerme a mi provincia o si me cambiaban el horario. A la larga no me lo hubiese quedado, porque era todos los días igual. Entonces, una reducción de jornada yo creo que hubiese sido la opción para que yo me quedara.

Atender a las necesidades de los trabajadores son prácticas que están tomando mucha importancia en los departamentos de recursos humanos de las empresas. Son modelos de liderazgo que se comenzaron a incorporar a finales del siglo XX, debido a la popularidad de la publicación de múltiples trabajos cuyo objeto de estudio se basaba en la convivencia dentro de las organizaciones, dando paso al surgimiento de nuevas prácticas y planes de potenciación de carrera con el objetivo de aumentar el rendimiento y la productividad de los empleados. Estos modelos ya han sido incorporados en empresas globales como Apple, Netflix, Google o Microsoft, entre otras, cuyos resultados han sido estratosféricos. Se trata de la implementación de prácticas que los departamentos de recursos humanos están llevando a cabo con el fin de fidelizar el talento dentro de la empresa, ya que, de este modo, los departamentos de recursos humanos y desarrollo del talento se involucran en el seguimiento y cumplimiento de expectativas de los empleados. Ya hemos visto que la Teoría de las Expectativas de Vroom es una de las claves de este trabajo, ya que se basa en la prolongación de la motivación laboral basada en tres componentes esenciales: las expectativas (creencia de que el esfuerzo aumentará el rendimiento), instrumentalidad (creencia en el reconocimiento económico o motivacional) y en la valencia (valor que el trabajador asigna al reconocimiento). Estos incentivos mantienen la motivación por el trabajo, ayudando a aumentar, en consecuencia, el compromiso con la empresa. Tras esto, sería menos probable que se desarrolle el deseo de abandonar la empresa por otra.

Para finalizar, si bien son importantes las condiciones laborales, es preciso que se establezca un equilibrio también con los factores motivacionales (salario emocional), que son aquellos que se encargan de aumentar la satisfacción de los empleados con su trabajo y, por consiguiente, con la empresa. Así, los empleados no se verían en la tesitura de buscar nuevas oportunidades, por lo que aquellas empresas que apliquen estos modelos podrían reducir drásticamente su propio IRP.

### **5.2.3. Adaptación a la nueva vida**

Este apartado, a priori, podría pasar desapercibido o, incluso parecer que carece de relevancia, dado que no es nuestro foco de interés en este trabajo, pero nada más alejado de la realidad, ya que nos ofrece gran información acerca de las expectativas laborales reales de los entrevistados, es decir, podemos profundizar en cuáles son las motivaciones de la muestra, para conocer más en profundidad este campo.

Tal y como venimos viendo, las condiciones laborales sumadas a la falta de salario emocional o factores motivacionales, han provocado que los entrevistados abandonen su puesto de trabajo en busca de esas anheladas condiciones laborales. En algunos casos, han renunciado a dicho



empleo por otros puestos de trabajo que sí cumplen sus expectativas laborales y, además, están adaptados a las necesidades que, previamente, demandaban a las anteriores empresas.

E4. Pues lo primero que me llamó la atención es que era algo nuevo y ya estaba harto de lo mismo. Entonces como que algo nuevo, algo fresco o lo que fuese, podía hacer que me viniese bien. [...] por lo que me decía, era gente súper joven, ideas salvajes, muy creativas, siempre haciendo cada semana algo distinto, porque, al final, estaba trabajando para clientes de todo tipo. [...] Entonces eso a mí me interesaba mucho porque estaba harto del fútbol, estaba hasta las narices, quería hacer cosas distintas y sobre todo que llevaban y llevan por bandera eso de la creatividad. Entonces es una cosa que a mí sí que me llamó mucho la atención porque veía que era justo lo que necesitaba y encima lo que más necesitaba era un buen horario. Y este hombre en su momento me dijo que de lunes a viernes de 08:00 a 15:00 de la tarde y eso fue lo que más me hizo cambiar, porque lo que te he dicho antes, lo que más sufría era el tema del horario.

No obstante, otra parte de la población entrevistada aboga por no tener siquiera ingresos mientras busca cubrir dichas necesidades laborales, encontrándose, por un lado, en un proceso de emprendimiento o, por otro lado, estudiando una oposición. Esto ya se corroboró con la Teoría de las Necesidades de Maslow y la Teoría de las Expectativas de Vroom.

E2. Pensé en: “¿qué quieres en tu vida, esto para siempre? ¿No? Vale. ¿Qué más opciones tienes? ¿Qué otras opciones tienes? ¿Qué te gustaría? Estudiar otra cosa”. Entonces pensé en un grado superior de otra cosa: de maquillaje, de *personal shopper*... Otra cosa. Algo que me gustara más, algo más creativo. Pero luego dije que me quiero casar, que dentro de poco quiero formar una familia, así que me voy a poner a estudiar, aunque no me salga ningún trabajo y empezar otra vez de cero. Entonces empecé a pensar y dije: “bueno, como estaba preparando una oposición antes de coger este trabajo, pues retomo la oposición ahora con una academia que me asegura que me la voy a sacar y ya está”.

E6. Al final lo dejé para centrarme en la oposición, porque trabajaba más horas de las que debería y llegaba a mi casa cansadísimo. No me rentaba trabajar y estudiar, así que me achucharé un poco este año y, a ver si tengo suerte para entrar el año que viene. Si no, pues tendré o que volver o buscar un trabajo similar, porque... A ver qué hago al final.

Los entrevistados prefieren renunciar a sus puestos de trabajo, anteponiendo su bienestar laboral a su estabilidad económica, la cual resulta ser un factor necesario para el estilo de vida de estos, por lo que habría que entrar a cuestionar este hecho en futuras líneas de investigación.

Esta adaptación a la nueva vida después de tomar la decisión tuvo un comienzo, el cual lo han definido como una sensación liberadora y de empoderamiento.

E1. Pues las consecuencias inmediatas positivas es que yo sentí liberación, sentí empoderamiento, vi que era capaz de hacer todo el trabajo que yo quería desarrollar [...]

E3. Pues me sentí súper empoderada, liberada y muy feliz. Yo estaba muy contenta. Al día siguiente me acosté y, yo normalmente suelo madrugar muchísimo, pues me levanté a las

12:00 del mediodía, de todo el estrés que tenía y dormí no sé cuántas horas. Luego, también me sentí mucho mejor, me tomé unos días de descanso mental.

E4. Bueno, al principio se me hacía raro estar los fines de semana en casa y tener la tarde libre. De verdad te lo digo. Pero vamos, me he adaptado perfectamente. O sea que no, y ya te digo, no hay nada malo, no hay ningún cambio a mal con el que diga joder, esto me cuesta un poco. O sea que todo bien, Todo está bien, excepto el tipo de contrato.

Esto nos acerca a conocer que, realmente, los entrevistados han tomado conciencia para poder dedicarse a lo que ellos prefieren, valorando, sobre todo, las condiciones laborales y, además, que exista un equilibrio entre los factores motivacionales y los factores de higiene.

El balance que han realizado los entrevistados con la adaptación a su nueva vida ha sido positivo por unanimidad, a excepción de algunos puntos. En el caso de aquellos entrevistados que han abandonado el puesto de trabajo por otro empleo tienden menos a arrepentirse, a pesar de que su salario se haya visto reducido, lo cual nos indica que valoran mayormente el salario emocional.

E3. Bueno, la verdad que ahora estoy ganando un poco menos, pero he recuperado una calidad de vida que antes no tenía, así que me gusta, creo que el balance es 100% positivo, sin ninguna queja, porque, al final, es lo que te decía, yo no tenía horario por así decirlo y ahora termino a las 15:00 y termino a las 15:00, no me quedo horas de más, me sé los horarios que tengo y puedo hacer mil cosas y planes en la semana, no como antes, como te decía, que no podía hacer absolutamente nada porque yo no sé cuándo descansaba. Y cuando descansaba me llamaban para trabajar. Hasta que dejé de coger el teléfono, porque eso era ya un cachondeo. Una vez en dos meses no tuve ni un día de descanso, trabajaba de lunes a domingo.

Sin embargo, aquellas personas que han dejado el trabajo por centrarse en otras actividades no remuneradas, lo que anhelan es el salario, pues confirman que antes tenían una independencia económica mientras que, con la nueva actividad, no perciben ingresos. En algunos casos han renunciado a la emancipación, volviendo de nuevo a la vivienda familiar y, en otros casos, debido a ahorros, han podido seguir con su independencia, pero no con el mismo estilo de vida anterior a tomar la decisión de abandonar el puesto de trabajo.

E2. al final lo que estoy haciendo es sembrar para recoger lo que de verdad quiero y que ya sé que lo que quería era eso y lo medité mucho, lo hablé mucho con mis jefes, intenté otra opción y es que esta era la mejor decisión. Ya no me arrepiento. Para mí ha sido la mejor decisión que he tomado, pero tiene sus pros y sus contras. Ahora, por ejemplo, no percibo ningún tipo de ingreso y vivo con lo que he ido ahorrando.

E3. Como consecuencias negativas, pues que ahora gano 0 euros. Pero, por otro lado, pienso que ahora era el momento. [...] como que se alineó todo, mis amigos emprendiendo, yo con un colchón [ahorros], pues invertí en formación, dedicarme unos meses y em-

prender. Soy consciente de este problema, pero me puedo mantener unos meses sin trabajar y dedicarle todo el tiempo a eso.

Es pertinente señalar que los empleados han valorado mayoritariamente su propio bienestar ante la cantidad salarial que percibían, lo cual, pone de manifiesto lo analizado en diversos estudios de la década de los 80 y de los 90, reafirmando que las prácticas para fomentar y cuidar el bienestar de los empleados dentro del entorno laboral son cruciales para determinar el éxito de la organización (Cotton et al., 1988; Huselid, 1995; Judge et al., 2001).

#### **5.2.4. Conclusiones generales**

Con todo lo analizado en este segundo recorrido, apreciamos que se otorga mayor importancia a unas buenas condiciones que a un buen salario. Es por ello que, las empresas, deben otorgar mayor importancia a las condiciones laborales y factores que producen motivación, tanto en el puesto de trabajo, como dentro de la propia empresa.

Hemos visto que el salario emocional es muy relevante para los entrevistados, a pesar de que sus ingresos mensuales en la actualidad, y tras haber tomado la decisión de abandono del puesto de trabajo, se hayan visto mermados o, incluso, sean inexistentes. Esto pone de manifiesto la relevancia que las empresas deben darle a estos factores, los cuales tienen un impacto directo en la productividad de los empleados, en la satisfacción laboral y en la fidelización del talento. Entre ellos, como hemos visto, el reconocimiento y la valoración provoca en los empleados mayor motivación cuando sienten que su trabajo es valorado y reconocido; el desarrollo de carrera profesional y oportunidades de crecimiento incide en la adquisición de nuevas destrezas y habilidades, así como asumir determinadas responsabilidades adicionales o avanzar dentro de la estructura organizativa de la empresa; tener un ambiente o clima laboral positivo también ayuda a que los empleados se sientan cómodos y apoyados, además de provocar el afloramiento del sentimiento de pertenencia cuando se sienten parte del equipo, fomentando la colaboración, creatividad y complicidad (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000).

Estos son algunos de los aspectos más relevantes que podemos destacar de los entrevistados. A pesar de que muchos estudios de los que se realizaron fueron en el año 2000, estas pautas siguen siendo pertinentes de estudio y conocimiento en la actualidad, ya que se han sentado las bases teórico-analíticas a la hora de relacionar conceptos inclinados hacia las fuentes de motivación con el entorno laboral. Esto marca las pautas y patrones por los que debemos regirnos a la hora de diseñar y elaborar un exhaustivo análisis.

Tras esto, se hace pertinente mencionar que nuestros entrevistados siguen estos mismos patrones; sin embargo, sí que es cierto que, al tratarse de una muestra de 6 individuos, se reducen las posibilidades de sacar conclusiones más específicas y claras, por lo que sería plausible ascender la muestra. El diseño de este trabajo está enfocado a nivel regional, por lo que es preciso que la muestra aumente a una población más considerable, ya que, siendo este trabajo meramente académico, no se cuentan con los recursos necesarios para llevarlo a cabo, por lo que aquí nace una posible línea de investigación futura, la cual siga estos mismos patrones teórico-analíticos y se encargue de completar estos resultados con mayor precisión y exactitud.

## 6. CONCLUSIONES FINALES

En este trabajo se ha realizado una revisión bibliográfica de todos los aspectos que se conocen sobre el tema objeto de estudio: la rotación laboral provocada por el abandono voluntario del trabajo en Andalucía. Dados los pocos informes y estudios que se tienen a nivel regional sobre este tema, se ha optado por la selección de un corpus literario internacional que aborda nuestro principal interés en este trabajo. La teoría seleccionada nos ha servido de gran ayuda a la hora de plasmar toda la información existente y, además, nos ha resultado de gran utilidad a la hora de estructurar nuestro análisis.

Se ha partido de las bases teórico-analíticas de la Escuela de Relaciones Humanas, donde el estudio sobre la interacción dentro del ámbito laboral comenzó a tener relevancia en los años 20 del siglo pasado, aunque no fue hasta la segunda mitad del siglo XX cuando surgieron dichas bases, las cuales sentaron los pilares fundamentales a la hora de organizar y recoger toda la información relevante. Estas bases nacieron de la unión de diversas disciplinas, como la psicología, la sociología, la antropología y las teorías de la administración, entre otras. Esto ha provocado una mayor repercusión en los estudios tanto de la época, como en análisis más actuales, puesto que, como hemos observado, en la actualidad siguen reproduciéndose patrones similares. Las bases teóricas más relevantes son la Teoría Bifactorial de Herzberg y la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, aunque estos ideales han sido actualizados en la Teoría del Establecimiento de Metas que desarrolló Locke y en la Teoría de las Expectativas de Vroom. El aspecto en común de todas estas teorías es el foco de interés que prestan a aquellos aspectos que se encargan de mantener la motivación y satisfacción de los empleados. Además, hemos partido de la diferenciación entre aquellos factores que dependen de la empresa (condiciones laborales, salario, etc.) y los factores que producen motivación en los empleados (reconocimiento, motivación, compromiso, etc.).

Partiendo de esta distinción, hemos seleccionado dos objetivos específicos en base a nuestro objetivo general, los cuales se centran en (1) conocer qué aspectos de las condiciones laborales de la empresa han influido en la toma de decisión y (2) descubrir cuál es el proceso que experimentan los empleados desde la toma de la decisión de abandono hasta que, finalmente, se termine ejecutando. Para ello, hemos recurrido a una metodología basada en el uso de herramientas cualitativas, a través de la aplicación de las entrevistas en profundidad, seleccionando a una muestra de 6 personas. Esto, a su vez, ha limitado bastante el trasfondo real del presente trabajo, puesto que, al tratarse de un trabajo meramente académico, no hemos podido contar con los recursos necesarios para ampliar la muestra y tener una mayor consistencia en los resultados. No obstante, con este número de entrevistados hemos podido desarrollar unas conclusiones adecuadas a nuestro trabajo de campo.

En el análisis se han revisado en profundidad todos los aspectos que incumben a los dos objetivos expuestos, y este ha sido segmentado en dos grandes bloques. Por un lado, el bloque en el que nos centramos en las condiciones laborales y, por otro lado, en la toma de decisión de abandono y su posterior ejecución. Con esto, hemos observado algunos aspectos relevantes.

En líneas generales, las causas por las que los entrevistados han abandonado el puesto anterior de trabajo podemos desglosarlas de la siguiente manera: un tercio de la población abandonó su puesto anterior por otro puesto de trabajo con mejores condiciones, valorando, no obstante, sus criterios más representativos (para algunos casos: la conciliación y, para otros, el salario). Un tercio de la población, abandonó su puesto de trabajo para dedicarse a lo que preferían: emprender en su propia empresa. Por último, otro tercio de la población entrevistada alega que abandonó su anterior puesto de trabajo y empresa por dedicarse a estudiar una oposición, lo cual nos indica que valoran, mayoritariamente, la estabilidad laboral.

En cuanto a los objetivos, hemos observado varias perspectivas diferentes. El primer objetivo de nuestro trabajo, como hemos mencionado, se ha centrado en conocer las causas que han llevado a la decisión de abandono, es decir, aquellos aspectos de las condiciones laborales que ofrece la empresa a los empleados. El factor en el que nos hemos centrado, en primera instancia, ha sido en el clima laboral. Generalmente, excepto en algún caso aislado, la relación entre iguales tiende a ser buena, en algunos casos más estrecha y en otros casos menos intensa. No obstante, la relación cambia cuando esta se establece con superiores y responsables. Los entrevistados perciben una jerarquía vertical, llegado, en algunas ocasiones, al abuso de poder, incluso en aquellas empresas en las que existe un ambiente jovial y sus valores abogan por una jerarquía horizontal, la cual, según testifican, no se lleva a la práctica dentro de la empresa. Bien es cierto que este no ha sido el detonante directo que ha incidido en la materialización de la decisión de abandono, pero sí que ha ido produciendo una sensación de apatía y hastío con el puesto de trabajo y con la empresa, deteriorando su bienestar dentro de este, lo cual, se corrobora en el trabajo de Chiaburu y Harrison (2008), en el que se estudia el clima laboral como causa del abandono del trabajo, concluyendo que un clima o ambiente de trabajo desfavorable puede inducir a un número mayor de casos de abandono voluntario o cesión del contrato por parte de los propios empleados.

En cambio, el detonante decisivo del abandono del puesto de trabajo sí que ha sido, en su totalidad, tanto la carga de trabajo como la conciliación laboral. Estos dos factores son complementarios, pues, generalmente, uno no actúa sin el otro, excepto en algunos casos. La carga elevada de trabajo a desarrollar en un límite temporal ha provocado, en su mayoría, que la conciliación entre la vida laboral y la vida personal sea difícil de compaginar, pues dos tercios de la población muestral se ha visto obligado a tener que realizar tareas laborales fuera de su propio horario de trabajo, sin ser este siquiera reconocido o remunerado, lo que provocaba que trabajaran más horas de las estipuladas por contrato y, a su vez, dificultaba el establecimiento de un horario determinado. Algunos relatos, incluso, confirman que vivieron jornadas intensivas de trabajo y, en algunos casos, meses de trabajo sin ningún día de descanso. El agotamiento mental y físico era un factor relevante y esto fue lo que, la mayoría de entrevistados, ha identificado como su mayor incentivo a la hora de tomar la decisión de abandono. Por otro lado, en un par de casos, la carga de trabajo y la conciliación laboral no han sido conjuntas, debido a factores como la movilidad residencial, ya que, en estos casos, no había conciliación debido a que se desarrollaba la actividad laboral fuera de la provincia donde se residía habitualmente, lo que supuso un estado de estrés que desembocó, finalmente, en la decisión de abandono.

Incluso, hemos visto cómo se generó estrés laboral a partir de la elevada carga de trabajo y la conciliación laboral. Esta es una causa directa del desarrollo de *burnout*<sup>3</sup> y, posteriormente, del abandono del puesto de trabajo. En nuestros entrevistados, este estado de estrés se ha somatizado en dolencias físicas, hasta el punto en el que su salud se vio perjudicada, con dolores intestinales, cefalea, vómitos, nerviosismo, entre otros síntomas. El denigrante estado en el que se encontraban fue provocado por la presión laboral y el poco tiempo de descanso. De hecho, uno de los alegatos más comunes eran la falta de sueño por trabajar, incluso, en períodos nocturnos, lo que ha provocado una falta de descanso que, a su vez, ha incumbido en un malestar físico y un deterioro de la salud mental y física de los entrevistados. Esto supuso una aceleración en la consolidación de la toma de decisión de abandono.

En cuanto a la estabilidad laboral, en el análisis nos hemos basado, primeramente, en el tipo de contrato; no obstante, la población analizada no se basaba en este factor cuando percibe su propia estabilidad dentro de la empresa, sino en sus vivencias. Por ejemplo, en algunos casos donde el contrato era indefinido, se percibía menor estabilidad que en otros casos donde el tipo de contrato era de corta duración o temporal. Esto se debía a que, algunos entrevistados con contratos temporales percibían una prolongación del contrato y, en cambio, entrevistados con contratos fijos, veían cómo sus compañeros estaban siendo despedidos y reemplazados. Asimismo, el poco margen de promoción interna también se ha sumado a la insatisfacción de los entrevistados, ya que sentían que estaban «encasillados» dentro de su puesto de trabajo, hecho que no les motivaba a seguir en la empresa. Esto también ha sido un incidente agravante en la toma de decisión de abandono.

Por último, la remuneración es otra de las condiciones laborales que más determinan la voluntad de las personas para trabajar en una empresa u otra. En este caso hemos observado algunos puntos que debemos destacar con detenimiento. Si bien, en líneas generales, el salario no ha resultado un factor determinante de la decisión, sí que lo ha sido en el caso de los entrevistados 1 y 5. Para el primero, quien alega que no se justificaba la elevada carga de trabajo con el bajo salario percibido, sí que fue un factor determinante que incentivó la decisión de abandono. En el caso de la entrevistada 5, alega que el salario también era determinante, porque el salario actual que percibe le permite tener una mejor calidad de vida en la ciudad donde reside habitualmente, mientras que en el empleo anterior tenía que estar dependiendo de ayudas económicas externas. A excepción de estos dos casos, los demás han renunciado previamente a su trabajo por un salario inferior, lo cual nos hace replantearnos si, realmente, el trabajo tal y como lo conocemos tradicionalmente está tomando nuevos cauces y se encuentra en un proceso cambiante y ambivalente, dado que, como venimos observando, los entrevistados prefieren renunciar a una parte de su salario a cambio de tener unas condiciones laborales que les permitan cubrir sus necesidades fuera del entorno laboral (ya sea mediante la conciliación, flexibilidad horaria, etc.). Es decir, tener menos remuneración, pero más factores que estimulen la motivación, la satisfacción y un mejor salario emocional. Esto pone sobre manifiesto que no se valora tanto el nivel de ingresos percibidos, sino el bienestar propio.

---

<sup>3</sup> El término «*burnout*» se puede definir como un síndrome psicológico de agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la realización personal que puede ocurrir entre individuos que trabajan con otras personas de alguna capacidad (Maslach y Leiter, 2008).

Para el segundo objetivo específico, averiguar cómo se ha formulado el proceso de decisión y, finalmente, se ha terminado ejecutando, nos hemos basado en cuestiones más precisas, abarcando un amplio abanico de factores obtenidos del trabajo de Griffeth, Hom y Gaertner (2000), considerados como los aspectos más relevantes a la hora de formar y ejecutar esta decisión.

La primera consideración que hemos tenido en cuenta ha sido la comunicación de la noticia de abandono de los entrevistados a sus superiores. En líneas generales, la comunicación de la decisión no ha resultado fácil para los empleados, mostrándose muy vulnerables ante el deber de tener que comunicar esta noticia a sus superiores o responsables y, por ende, el departamento de recursos humanos de la empresa. Nos hemos encontrado con una ambigüedad en la recepción de la noticia. Por un lado, aquellos responsables que han acogido de buena manera la noticia de abandono del puesto de trabajo y estos, incluso, los han animado a seguir desarrollándose profesionalmente fuera de la empresa. Por otro lado, en cambio, hemos observado la jerarquía de la que venimos hablando, a través de prácticas y comportamientos vejatorios y de humillación hacia los empleados a causa de a la toma de decisión de abandono. En algunos casos, se ha llegado a pensar en denunciarlos, pero, finalmente, por una u otra razón, este proceso no siguió adelante. No obstante, estos comportamientos sí que nos han dejado evidencia de la jerarquía y abuso de poder que hemos mencionado anteriormente. Además, con esto se confirma la relación tan distante entre empleados y responsables que los entrevistados comentaban al inicio de la entrevista, cuando estábamos adentrándonos a conocer el ambiente laboral.

El estudio de Lozano-Reina y Sánchez-Marín (2019) se centra en cómo las PYMES españolas podrían aumentar su crecimiento si los departamentos de recursos humanos aplican un modelo de gestión más cercano al desarrollo de la motivación, organización y habilidades de los empleados, es decir, en términos generales, el bienestar de estos, ya que son factores motivacionales que inciden en el aumento del rendimiento y productividad de los empleados, además de ser productores de la fidelización de los empleados y, de este modo, se frene la rotación laboral. Lo que nos hemos encontrado en este estudio se inclina hacia esta disposición, pues los propios departamentos de recursos humanos no intervinieron en la situación que vivieron los entrevistados, ni siquiera pusieron soluciones o facilidades mediadoras a la hora de la toma de decisión de abandono. Una buena gestión del departamento y aplicando políticas de *wellbeing*, podrían hacer crecer la empresa a nivel provincial y regional, además de reducir desmesuradamente el índice de rotación de personal.

Grandes empresas globales están implementando modelos de gestión de personal más competitivas, debido a que estas tienen los suficientes recursos como para poder aplicarlas y habría que conocer el contexto socio-político de las empresas de los entrevistados. No obstante, sí que es cierto que las pequeñas empresas pueden partir de determinados factores que fomenten un equilibrio más real entre las condiciones laborales y el salario emocional, ya que, tal y como hemos visto, los entrevistados prefieren renunciar a parte de su remuneración a cambio de condiciones laborales más estables y que cubran sus necesidades. Aspectos como la autonomía, valoración, refuerzo positivo, fomento de la motivación y reconocimiento, entre otros, son los que mantienen el bienestar de los entrevistados, por lo que invertir en este tipo de factores pueden ayudar a la empresa a seguir creciendo.

El abandono voluntario de trabajo incide en el crecimiento del IRP. Como hemos visto, este es mayor en Andalucía y, hasta ahora, no existían estudios que se centren en las percepciones de los propios empleados que han experimentado este proceso, sino que existían meramente datos cuantificables sobre esta condición. Con este trabajo, nos hemos sumergido en las vivencias y experiencias de estos, a través de herramientas cualitativas que han explorado hasta el más ínfimo aspecto relevante de nuestro tema de interés. Estas empresas han demostrado que prefieren centrarse en un trabajo más productivo sin tener en cuenta los factores motivacionales de sus empleados, factor que elevaría drásticamente el posicionamiento de la empresa en el mercado, siendo un foco de atracción del talento.

Este trabajo no solo nos ayuda a conocer qué aspectos son los que están fallando dentro del sistema, sino el margen de mejora que muchas empresas pueden empezar a aplicar de cara un futuro no muy lejano para garantizar su consolidación como empresa y, por ende, su crecimiento y posicionamiento en el mercado. Por ello, algunas de las posibles líneas de investigación e intervención futuras pueden usar este trabajo como referencia para ampliar sus análisis.

Una línea de investigación que puede surgir a partir de nuestro trabajo podría ser la que continúe con esta investigación, ya que este trabajo cuenta con determinadas limitaciones, pues, al tratarse de un estudio de carácter académico, no contamos con los recursos necesarios que se requieren para un trabajo de esta ambición; por lo que continuar con el trabajo de campo hasta completar el número establecido de entrevistas (al menos 50), podría proporcionarnos, además, unas conclusiones más firmes y consolidadas.

Otra de las investigaciones que pueden surgir a partir de esta, es entrar a analizar otros procesos relacionados con el abandono voluntario de trabajo. Por ejemplo, hemos visto que los entrevistados valoran más los factores motivacionales y unas buenas condiciones laborales por encima de la cantidad de la remuneración, por lo que cabría entrar a formular una pregunta de investigación sobre ello y analizar los motivos más profundos por los que surge este tipo de pretensiones. A priori, podríamos asignar esto al factor generacional, donde los jóvenes, más influidos y concienciados por la importancia de la salud mental, son más propensos a buscar esta estabilidad, mientras que las personas de mayor edad, buscan otras motivaciones relacionadas con el desarrollo y remuneración. Por tanto, sería trabajo de la sociología profundizar en el análisis sobre el direccionalismo que está tomando la sociedad con respecto al ámbito laboral.

Asimismo, este trabajo puede ser de gran ayuda hacia diversos proyectos de intervención, siempre que se apliquen dentro de una determinada empresa. No hemos llegado a unas conclusiones demasiado abiertas, sino que, tras todo lo expuesto, hemos visto algunos procesos de cambio a corto plazo. De todos modos, sería plausible que las empresas no implementaran modelos idénticos a los que están aplicando las grandes organizaciones, sobre todo, a nivel global, sino que analizaran sus ventajas competitivas, su fuerza y su valía frente a sus posibles competidores, amenazas y despropósitos, con el objetivo de tener consciencia sobre la realidad del entorno político, económico, social y cultural en el que se encuentran, para aplicar las medidas que mejor se adapten a su situación y recursos. Estos planes de intervención no pueden aplicarse sin antes analizar el estado de la organización, a través de un análisis DAFO con matriz CAME y un análisis



sis PESTEL. Esto ayudará a los departamentos de recursos humanos a implementar políticas y prácticas eficientes que se lleven a cabo y, además, tengan un seguimiento continuo. Esto junto a otros factores podrían reducir el IRP a niveles muy bajos y, además, aumentar el rendimiento y productividad de los empleados, lo que supondría un alto grado de compromiso y *engagement* de estos con la empresa. Esto ayudaría a aumentar el crecimiento de la misma a corto plazo.

Las grandes multinacionales y están aplicando políticas de bienestar y cuidado de los empleados. Es justo ahí donde empieza la principal función del departamento de recursos humanos dentro de una empresa. Tradicionalmente, este era visto como un subordinado y no como un socio estratégico. En España, las pequeñas empresas siguen contemplando al departamento como un mero trabajador más, cuando hay investigaciones que demuestran el crecimiento de una empresa con políticas de desarrollo de carrera, reconocimiento del trabajo y el cuidado y bienestar de los empleados. Las pequeñas empresas españolas deberían implementar políticas de cuidado de los empleados para que, de este modo, cese el IRP y garanticen un crecimiento exponencial.

Al final, el mayor activo de una empresa es el capital humano, ya que, sin personas, esta está destinada a desaparecer. Por ello, el capital humano debe ser cuidado, escuchado, incluido, valorado y potenciado, esta es la única manera que tiene una empresa de seguir creciendo profesional y económicamente y, de este modo, mantener la longevidad en el tiempo de vida de esta.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Ahrendt, Daphne., Cabrita, Jorge., Clerici, Eleonora., Hurley, John., Leončikas, Tadas., Mascherini, Massimiliano., Riso, Sara., & Sandor, Eszter. (2020). Living, working and COVID-19. En *Publications Office of the European Union*.
- Aries, M. B. C., Veitch, J. A., & Newsham, G. R. (2010). Windows, view, and office characteristics predict physical and psychological discomfort. *Journal of Environmental Psychology*, 30(4), 533-541. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2009.12.004>
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? En *Gender in Management* (Vol. 28, Número 7, pp. 400-423). <https://doi.org/10.1108/GM-01-2013-0005>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (Second Edition). Lawrence Erlbaum Associates.
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Industrial and Labor Relations Review*, 65(2), 244-262. <https://doi.org/10.1177/001979391206500203>
- Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. (2020). Covid.19 And Remote Work an Early Look at US Data. *NBER Working Paper*, 4(1), 1-23.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace* (Sixth Edition). McGraw-Hill Education.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Source: The Academy of Management Review*, 13(1), 8-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258351>
- Croon, E. M., Sluiter, J. K., Kuijer, P. P. F. M., & Frings-Dresen, M. H. W. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: A systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119-134. <https://doi.org/10.1080/00140130512331319409>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. En *Psychological Bulletin* (Vol. 125, Número 6, pp. 627-668). American Psychological Association Inc. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>

- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management, 18*(8), 993-1003. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>
- Grant, A. M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 48-58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Grawitch, M. J., Trares, S., & Kohler, J. M. (2007). Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management, 14*(3), 275-293. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.3.275>
- Green, F. (2009). Employee Involvement, Technology and Job Tasks. *Departament of Economics, University of Kent, 9*(3).
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463-488. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research, 2*(15). <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13550.1>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Source: The Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/256741>
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA) (2023). Encuesta de Población Activa. Datos del Primer Trimestre del año 2023. Consultado el 18 de abril de 2023 en <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/epa/>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2022). Trabajo temporal. [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259944107218&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayou&param1=PYSDetalleFichaIndicador&param3=1259937499084](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259944107218&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayou&param1=PYSDetalleFichaIndicador&param3=1259937499084)
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kim, T. Y., Lee, D. R., & Wong, N. Y. S. (2016). Supervisor Humor and Employee Outcomes: The Role of Social Distance and Affective Trust in Supervisor. *Journal of Business and Psychology, 31*(1), 125-139. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9406-9>
- Knight, C., & Haslam, S. A. (2010). The Relative Merits of Lean, Enriched, and Empowered Offices: An Experimental Examination of the Impact of Workspace Management Strategies on

- Well-Being and Productivity. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 16(2), 158-172. <https://doi.org/10.1037/a0019292>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. En *Annual Review of Psychology* (Vol. 56, pp. 485-516). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Lee, F., Edmondson, A. C., Thomke, S., & Worline, M. (2004). The mixed effects of inconsistency on experimentation in organizations. *Organization Science*, 15(3), 310-326. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0076>
- Lozano-Reina, G., & Sánchez-Marín, G. (2019). Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial: Explorando el modelo AMO en las PYME españolas. *SBIR: Small Business International Review*, 3(1), 67-85. <https://doi.org/https://doi.org/10.26784/sbir.v3i1.175>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side Enterprise* (Annotated Edition). McGraw-Hill Edition.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2015). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality* (Seventh Edition). McGraw-Hill Education.
- Mester, C., Visser, D., Roodt, G., & Kellerman, R. (2003). Leadership style and its relation to employee attitudes and behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(2), 72-82.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-z
- Ocaña, C., Bandrés, E., Chuliá, E., Fernández, M. J., Malo, M. Á., Rodríguez, J. C., & Torres, R. (2020). *Impacto social de la pandemia en España. Una evaluación preliminar*. Funcas.
- Penalva Verdú, C., Alaminos Chica, F. J., & Santacreu Fernández, Ó. A. (2015). *La investigación cualitativa: técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti*. PYDLOS Ediciones.
- Quecedo-Lecana, R., & Castaño-Garrido, C. (2003). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14, 5-40.
- Quintana-Gutiérrez, G., Moreno-Mercado, J. M., & Sánchez-Chaparro, M. Á. (2022). Impacto de la pandemia en el estado de salud mental de la población laboral andaluza durante el confinamiento. *Revista CENTRA de Ciencias Sociales*, 1(2), 97-118. <https://doi.org/10.54790/rccs.34>
- Randstad. (2022). Informe de rotación laboral en España.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (S. Wall, Ed.; Seventeen Edition). Pearson Education Limited.

- Ruíz Olabuénaga, J. I. (2012). Metodología de investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sujarwo, A., Riadi, S. S., Hariyadi, S., & Hidayati, T. (2018). Do Affective Commitment, Competency and Deming Cycle Affect the Need for Achievement and job Performance?. *European Journal of Business and Management*, 10(18), 68-73.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Uhl-Bien, M., & Carsten, M. K. (2007). Being Ethical When the Boss is Not. *Organizational Dynamics*, 36(2), 187-201. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.03.006>
- Vallés, M. (1999). Técnicas Cualitativas para la Investigación Social: Reflexión metodológica y práctica profesional. Síntesis Sociología.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Velando Rodríguez, M. E. (2004). El proceso de abandono voluntario: revisión de las principales aportaciones realizadas a la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 157-169.

## 8. ANEXOS

### 8.1. ANEXO 1. GUION ENTREVISTA

#### Datos del entrevistado/a

- Sexo
- Edad
- Lugar de residencia
- Nivel de estudios
- Ingresos que percibe actualmente

#### Sobre la empresa anterior

- Tiempo que lleva trabajando en la empresa
- Sector al que se dedica la empresa
- Puesto de trabajo en la empresa
- Ingresos que percibía en la empresa
- Descripción de las principales funciones en la empresa
- Tamaño de la empresa (menos de 10 empleados, entre 10 y 50 empleados, entre 50 y 150 empleados, más de 150 empleados)

#### Condiciones laborales de la empresa anterior

- Tipo de contrato, duración
- Grado de conciliación laboral y familiar (flexibilidad horaria, etc.)
- Grado de comunicación con superiores
- Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional (promoción interna, etc.)
- Grado de seguridad y estabilidad
- Grado de carga de trabajo y plazos (mucho trabajo en poco tiempo...)
- Ambiente físico (iluminación, decoración, temperatura, ruido, etc.)
- Valores de la empresa que se ajusten con los valores personales y cuáles no
- ¿Consideras que había políticas de igualdad y diversidad? ¿Por qué?
- Relaciones con los compañeros (gestión de incidentes, etc.) ¿Tuvo alguna mala experiencia con sus compañeros?
- ¿Considera que reconocían su trabajo y esfuerzo? ¿Por qué?

## Decisión de abandono

- Cuáles fueron las principales causas que le llevaron a tomar la decisión de abandonar la empresa
- ¿Consideras que algunos aspectos de mejora estaban al alcance de tu mano o decisión?  
¿Cuáles y por qué?
- ¿Lo abandonó por otro puesto de trabajo?
- (En caso de que así sea) ¿Qué le llamó la atención principalmente del nuevo puesto?
- ¿El departamento de recursos humanos reaccionó ante esta situación?
- ¿Cómo llegó a la decisión final de abandono?
- ¿Le costó comunicar la decisión a sus superiores? ¿Por qué?
- ¿Qué grado de autonomía podía tener durante el desarrollo de su actividad?
- ¿Tuvo algún conflicto legal con la entidad? (En caso de que así sea) ¿Por qué? ¿Cómo se solucionaron esos conflictos?
- Valoración subjetiva sobre su estado de salud física y psicológica en el puesto de trabajo
- ¿Comunicó la decisión de abandonar el puesto de trabajo con alguien de su entorno laboral? (En caso de que así sea) ¿Qué se encontró?
- ¿Recibió algún tipo de apoyo o recursos por parte de su empleador o del departamento de recursos humanos para mejorar su situación laboral?

## Adaptación a la nueva vida

- ¿Cuáles son sus expectativas laborales actuales?
- ¿A qué se dedica ahora? Descripción de las funciones actuales
- ¿Cuánto tiempo lleva en el trabajo actual?
- ¿Cuáles considera que han sido las consecuencias inmediatas y a largo plazo de abandonar su empleo, tanto positivas como negativas?
- Actualmente, ¿considera que fue buena elección?
- ¿Cómo cree que se ha adaptado a la nueva vida?